Bloomberg Businessweek

Türkiye

6 Ağustos 2017 ● businessweek.com.tr ● 15 GÜNLÜK ÖZEL SAYI



Samsung'un Şaşırtıcı Direnci

s.40

FİYATI 6 TL KKTC 7,5 TL
ISSN 1306-2387 25



■ BAŞLARKEN

3 Balkanlarda Almanya-Türkiye Rekabeti

■ BAKIŞ

6 Rüzgar'ın Kazananı Belli Oldu ● Çekirdek Enflasyonda Yükseliş Devam Edebilir

1 EKONOMİ



8 Çin'in Zorlu Hedefi: Küresel Bir Giyim Markası

10 Osmanbey'in Bitmeyen Krizi

4 Politika

33 Türkiye-AB İlişkilerinde Hareketli Yaz: Artan Diyalog, Süren Anlaşmazlıklar

35 AB'nin Gelecekteki Bütçesi Nasıl Şekillenmeli?

37 ABD–Türkiye İlişkileri Nerede ve Nereye Gidiyor?

2 İŞ DÜNYASI

13 İlk Dijital Operatör Olmak

16 Robotlu Kaynak Dönemine Hazırlık

17 Netaş ZTE'nin Avrupa, Orta Doğu ve Afrika Üssü Oluyor

18 Prysmian Sektörün Okulu Olmaya Devam Ediyor

19 Yeni Nesil Sürdürülebilirlik Kavramı İle Tanışıyor

21 9 Bin 999 Derdim Var Ama Franchise Bunlardan Biri Değil

3 TEKNOLOJİ

23 Sessiz

24 Türkiye'de Beklentilerin Üzerinde Büyüyorlar; Veri Merkezi Yatırımı Yolda

26 Kâğıt Faturayı Elektroniğe Dökmenin Avantajları Düşündüğünüzden Daha Büyük Olabilir

28 Casper'ın Via Ailesine Yeni Üye

29 Otomobilini Satmak İstemeyen Deha!

31 Cosa Doğalgaz Tüketimini Azaltmaya Talip

ÖZEL DOSYA

40 **Yolsuzluk skandalları, patlayan telefonlar, ülke genelinde protestolar gibi sorunlarla uğraşan Samsung, aynı zamanda en kârlı yılını geçirdi**

KEŞİF

46 **Antik Roma Kenti Pompei'de Yaşam Ve Ölüm**



EKONOMİ GÜNDEMİ



7 Ağustos Pazartesi
- Hazine Müsteşarlığı Temmuz ayı hazine nakit gerçekleşmeleri istatistiklerini açıklayacak

8 Ağustos Salı
- TÜİK Haziran ayı sanayi üretim endeksini açıklayacak
- TÜİK Haziran ayı perakende satış endekslerini açıklayacak
- Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı Temmuz ayı havalimanı istatistiklerini açıklayacak
- Hazine Müsteşarlığı Temmuz ayı merkezi yönetim iç borç istatistiklerini açıklayacak

9 Ağustos Çarşamba
- TÜİK Temmuz ayı finansal yatırım araçlarının reel getiri oranlarını açıklayacak
- TÜİK Haziran ayı motorlu kara taşıtları istatistiklerini açıklayacak

10 Ağustos Perşembe
- TÜİK Haziran ayı dış ticaret endekslerini açıklayacak
- Maliye Bakanlığı Temmuz ayı vergi kimlik numarası ve mükellef sayıları istatistiklerini açıklayacak

11 Ağustos Cuma
- TÜİK Haziran ayı sanayi ciro endeksini açıklayacak
- Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Haziran ayı ödemeler dengesi istatistiklerini açıklayacak

14 Ağustos Pazartesi
- TÜİK Temmuz ayı tarım ürünleri üretici fiyat endeksini açıklayacak
- Hazine Müsteşarlığı Temmuz ayı kamu haznedarlığı istatistiklerini açıklayacak

15 Ağustos Salı
- TÜİK Mayıs ayı işgücü istatistiklerini açıklayacak
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Temmuz ayı açık iş idari kayıtlarını açıklayacak
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Temmuz ayı kayıtlı işsiz istatistiklerini açıklayacak
- Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Haziran ayı özel sektörün yurtdışından sağladığı kredi borcu istatistiklerini açıklayacak
- Ekonomi Bakanlığı Haziran ayı yatırım teşvik istatistiklerini açıklayacak

16 Ağustos Çarşamba
- Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Haziran ayı kısa vadeli borç istatistiklerini açıklayacak

17 Ağustos Perşembe
- Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Haziran ayı uluslararası yatırım pozisyonu istatistiklerini açıklayacak

18 Ağustos Cuma
- TÜİK 2017 yılı hanehalkı bilişim teknolojileri kullanım araştırması verilerini açıklayacak
- Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Temmuz ayı kurulan ve kapanan şirketler istatistiklerini açıklayacak

İnfomag Yayıncılık Bilişim Tanıtım ve Organizasyon Hizmetleri Ltd. Şti. Adına Sahibi
Serkan Ünal

Genel Yayın Yönetmeni
Serdar Turan (Sorumlu)

Yayın Danışmanı
Ruhi Sanyer

Yardımcı Editör
Sinan Koparan,
Mehmet Erdoğan Elgin

Haber Merkezi
Alp Börü, Batuhan Kurnaz

Redaksiyon
Saadet Başak Ülgen

Çeviri
Saadet Başak Ülgen
Yiğit Tezcan

Grafik
Mehmet Güzel

Yönetim
Yayın Grubu Başkanı
Serkan Ünal

Yayınlar Direktörü
Serdar Turan (Sorumlu)

İdari İşler Direktörü
Selim Kara

Satış ve Pazarlama İş Geliştirme Direktörü
Serkan Aydıner

Reklam Satış Direktörü
Ali Toğral

Uluslararası Reklam Satış Yöneticisi
Abidin Karabulut

Reklam Rezervasyon
Tel: 0 212 324 55 15 Pbx
Faks: 0 212 324 55 05
reklam@infomag.com.tr

Finans Sorumlusu
Veysi Güneş

Katkıda Bulunanlar
Mithat Bereket,
İsmail Hakkı Polat

Yönetim Adresi
Ebulula Mardin Caddesi
4. Gazeteciler Sitesi No:83
Akatlar / İstanbul 34330
Tel: 0 212 324 5515 Pbx
Faks: 0 212 324 55 05
haber@businessweek.com.tr
info@businessweek.com.tr
destek@infomag.com.tr
Issn 1306-2387
Haftalık, yerel süreli yayın
Dili: Türkçe

Baskı ve Cilt
Bilnet Matbaacılık ve Yayıncılık A.Ş.
Dudullu Organize Sanayi Bölgesi 1.Cadde No: 16,
Ümraniye 34476 İSTANBUL
Tel: 444 44 03
www.bilnet.net.tr

Abone Dağıtım
Aras Kargo Yurtiçi Yurtdışı Taşımacılık A.Ş

Dağıtım
Turkuvaz Dağıtım Pazarlama A.Ş.



Balkanlarda Almanya-Türkiye Rekabeti

● Almanya, Balkan ülkeleri üzerinde etkinliği artırmak için bir süredir yeni bir projeyi hayata geçirmeye çalışıyor. Ankara bu projeyi bölgedeki çıkarları nedeniyle yakından takip etmeli

● Doç. Dr. Hasan Oktay*

Almanya, Balkanlardaki etkisini her geçen gün artan bir hızla gösteriyor. İki Dünya Savaşı'nın başat rolünü oynamış bir devleti olarak tekrar tehlike sınırlarında gezinen Almanya, Avrupa'nın süper gücü olmayı ve yakın gelecekte bölgesel dengeleri lehine çevirmeyi planlıyor.

2008 Dünya Ekonomik Krizi ve ardından Arap Baharı ile birlikte Suriyeli mülteciler ile devam eden sıkıntıların Avrupa'da da ciddi anlamda etkili olduğunu görmek mümkünken bu durum Almanya'yı pek etkilemedi. Önce Brexit ile İngiltere'nin AB'den ayrılması, ardından Polonya, Macaristan, Slovakya ve Çek Cumhuriyeti'nin AB içinde ayrı bir oluşum ve yapılanmaya gitmeleri Avrupa Birliği'nde açık ve net olarak sıkıntıların varlığını ortaya koyuyor. Almanya'nın aşırı derecede güçlenmesinin kısmen ABD'yi de rahatsız ettiği söylemek mümkün. Bütün bunlara rağmen gözden kaçan bir gerçek ise Doğu Alman ekolüne mensup Merkel ile Doğu Almanya'da görev yapan Putin arasındaki ince ve hassas stratejik ilişki, hatta ortak hedefe doğru sessizce ilerlemeleridir.

Eski Sovyet etkisindeki Doğu Avrupa coğrafyası Rus etkisinden ziyade Alman etkisine doğru hızla evriliyor. Rusya'nın bölgede etkin olması yeni nesli tedirgin ederken ABD'nin de dikkatini çekiyor ve ABD'nin bölgeye yönelik daha fazla politika üretmesine neden oluyor. Rusya ise ABD'ye karşı Almanya'nın Doğu Avrupa'daki etkisinin artmasına göz yumuyor ve ortaya post modern bir Alman-Rus ittifakı çıkıyor diyebiliriz.

Almanya'nın göz diktiği alanlardan biri de Balkanlar. Balkan coğrafyasının yönetici sınıfı, rüşvet ve işsizlik sorununu aşmak için milliyetçilik ve popülerliğe başvuruyor. Zira bu ülkelerin AB'ye entegrasyon konusu neredeyse hemen hemen durmuş bir vaziyette. 2019 yılına kadar herhangi bir yeni üye alımı yapılmayacağının neredeyse kesinleşmiş olması Balkanların beklentilerini erteliyor.

Böyle bir konjonktürde Balkan ülkelerinin psikolojilerinde belirsizliğin yarattığı karamsarlığı görmek mümkün. Avrupa'nın ortasında eski Yugoslavya'nın hakim olduğu geniş arazi kurulmuş devletler artık dış etkiye oldukça açık bir coğrafyadır. Hırvatistan ve Slovenya, Kosova ile Karadağ arasında yaşanan sınır anlaşmazlıkları, AB'nin tüm çabalarına rağmen bu konuda henüz bir neticeye varılamaması ve söz konusu ülkelerin alternatif ittifaklar edinme arayışları bu durumun bir tezahürü olarak ortaya çıkıyor.

AB üyesi olmayan Balkan ülkelerinden Sırbistan ve Karadağ ile diyalog faslı açılırken, Arnavutluk bekleme sürecinde ve sürecin yakında başlayacağını umuyor. Diğer yandan Makedonya, Yunanistan'la yaşadığı isim krizinden dolayı ilerleme kaydedemiyor. Kosova-AB ilişkilerinde ise ne vize serbestliği ne de üye olma müzakereleri konusunda herhangi bir ilerleme söz konusu değil. Üstelik AB üyesi olan beş ülke, Kosova'yı devlet olarak tanımıyor. Diğer yandan söz konusu ülkelerde gençlerin büyük bölümü hala işsiz ve göçü AB ülkelerinde iş bulmak amacıyla bir çıkış yolu olarak görüyor. Arnavutluk ve Makedonya bu noktada sürekli göç veriyor.

Balkanlardaki çatışmalardan yaklaşık 20 yıl sonra henüz taze olan bu fay hattının yeniden kırılgan bir vaziyet almış olduğu dikkati çekiyor. Bununla birlikte AB'de, bu çaresizliği aşmak için Balkanların geleceği ile ilgili konuşulan en önemli konuların başında Yugoslavya'nın dağılmasıyla ortaya çıkan ülkeleri ve Arnavutluk'u da içine alan 'Ortak Pazar' oluşturma fikri geliyor.

Almanya'nın başını çektiği ve AB ülkelerin desteklediği bu oluşumun arka planında, Balkan ülkelerinin AB'den ayrı olarak ancak AB'nin finansmanıyla destekleyeceği bir Ortak Pazar oluşturma düşüncesi var. Almanya, AB üzerinden bölgede politikalar geliştirirken dikkatleri fazla üstüne çekmeden geçiş dönemi siyaseti uyguluyor. Görüntüde AB, esas uygulamada ise Almanya'nın ileri sürdüğü ve de sürdürdüğü bu politika, hem ekonomik hem de siyasal olarak entegrasyonu, eski Yugoslavya'nın mal dolaşımı ve ulaşım serbestliğini sağlama hedefine yönelik farklı bir rejim ve sistem etrafında yeniden kurulması anlamına geliyor.

Almanya'nın çok istediği, İtalya'nın da desteklediği, İngiltere'nin ve Fransa'nın kısmen çekingen kaldığı bu proje için AB birçok zirve ve kongre düzenledi. Son birkaç yılda Alman başbakanı Merkel, Balkan liderlerini Berlin'de birkaç defa ağırladı. Berlin Süreci'nin devamı olan Ortak Pazar projesi fikri AB yetkililerin Mart ayında Saraybosna'da gerçekleştirdikleri toplantıdan sonra kararlaştırıldı. Bu proje, Arnavutluk, Bosna Hersek, Kosova, Karadağ, Makedonya ve Sırbistan'ı kapıyor. Berlin Süreci, AB tarafından başlatılan ve Batı Balkanlar'ın bölgesel bağlantısını sağlayan bir girişim olarak tanımlanıyor. Sürecin en somut adımı ise, geçen ayın ortasında İtalya'nın Trieste şehrinde altı Balkan ülkesinin lideri ile Almanya, İtalya, Fransa liderlerinin ve AB yetkililerinin katılımıyla gerçekleşen toplantı oldu.

2014 Berlin, 2015 Viyana, 2016 yılında ise Paris'te yapılan toplantılarla olgunlaşan Berlin Süreci'nin dördüncü görüşmesi 2017'de Trieste'de yapıldı. AB Komisyonu'nun genişlemeden sorumlu üyesi Johannes Hahn, basına verdiği röportajda Trieste zirvesinden memnun kaldıklarını ve önümüzdeki süreçte Balkanlarda 1 ▶

*ULUSLARARASI VİZYON ÜNİVERSİTESİ MAKEDONYA

◀ milyar Euro tutarında yatırım yapılmasını planladıklarını açıklamıştı. Bu yatırımın 80 bin kişiye iş imkanı oluşturacağını söyleyen Hahn, enerji ve ulaşımda 450 milyon euro yatırım planlandığını açıkladı. Somut projeler arasında Doğu ve Batıyı birleştirecek, Bulgaristan'dan başlayarak Makedonya üzerinden diğer ülkeleri kapsayacak 'Korridor 8' olarak adlandırılan demiryolunun inşası söz konusu. Bunun yanında Arnavutluk ve Karadağ sahilini kullanarak yeni limanların inşası, Bosna Hersek-Hırvatistan otoyolu ve en önemlisi de Sırbistan-Bulgaristan arasındaki 'Interconnector' adını taşıyan doğal gaz hattının inşası da bulunuyor.

Hukuki anlamda AB'ye uyum sürecinin devam ettiği bir ortamda böyle bir birliğin kurulması fiilen AB'ye yeni üye alınamayacağının bir yansıması olarak da görülebilir. AB'nin bu aşamada yeni üyeleri bünyesine kabul edemeyeceği, Batı Balkanları kontrol altına tutmak için böyle bir yola başvurduğu gündeme getirilerek, Almanya'nın AB uygulamaları üzerinden Balkanları kontrol etme arzusu ortaya çıkıyor. AB için ekonomik anlamda Balkanlar önemsiz gibi görünse de Avrupa kimliği, tarihi ve coğrafi yakınlık göstermesi bakımından kilit noktada. Başka bir deyişle, yeni üyelere ihtiyacı olmadığı ifade edilen AB üzerinden hareket eden Almanya, bu tür bir oluşumla Balkanlardaki etkisini artırmaya devam edecektir.

AB, ayrıca son zamanlarda istikrarsızlık belirtileri ortaya çıkan Balkanlarda istikrarın devamını sağlamaya çalışıyor. Bunun yanında gün geçtikçe artan Rus nüfuzuna karşı orta yollu bir formülü bulmaya gayret eden AB, para ve ekonomik gücü ile istikrarsızlaşmanın önüne geçmeyi hedefliyor. Almanya'nın AB üzerinden diğer önemli bir amacı ise AB 'Balkanlaşmadan', Balkanları kontrol altına almaktır.

Ağırlıkta Almanya'nın başını çektiği bu plan 'Merkel Planı' veya 'Berlin Planı' olarak tarif ediliyor. Bu noktada Almanya'nın tarihi bir perspektifle Balkanlara yönelik diğer Avrupa ülkelerinden farklı bir vizyon ve projeye sahip olduğunu söylemek gerekir. Aynı vizyon ve yaklaşıma Avusturya'nın da sahip olduğu ve özellikle Bosna Hersek'te Avusturya'nın ciddi ekonomik yatırımlarının var olduğu biliniyor. İlave olarak Almanya, eğitim ve ekonomi alanlarında başta Kosova olmak üzere Balkanlar genelinde çok etkili hamleler yapıyor.

Almanya bu noktada öncelikle Balkan ülkelerini birbirine, sonra da Avrupa'ya bağlayacak ulaşım projeleri gerçekleştirmeye odaklanmış durumda. Bu çerçevede, Almanya Dış İşleri Bakanı Sigmund Gabriel yaptığı açıklamada, ulaşım projeleri için Balkan ülkelerine yönelik ek bir fon ayrılmasını teklif etti. Balkanlara yönelik bir 'Marshal Planı' gibi düşünülen bu hedefi, Almanya'nın Sırbistan, Kosova ve Arnavutluk üzerinden Adriyatik denizine inme projesi olarak görmek gerekir. Almanya AB'yi maskeleyerek adım adım hem AB üzerinde ve hem de Balkanlarda etkisini dikkatleri üzerine çekmeden artırıyor.

Balkan ülkelerinin bu tür bir projeye yönelik tutumuna bakıldığı zaman, destekleyen ülkeler olduğu gibi, farklı tarihi, sosyal, egemenlik ve ekonomik endişelerden dolayı karşı çıkan ülkeler de bulunuyor. Yugoslavya'nın dağılmasının üzerinden 20 yıl geçmeden ve insani ve sosyal yaralar devam ederken bu psikolojik travma üzerine böyle bir stratejiyi uygulamak pek de kolay görünmüyor. Zira savaş esnasında Sırplar tarafından Boşnak ve Arnavutlara karşı işlenen insan hakları ihlalleri, gasp ve katliamlara karşı Sırbistan'ın katliamlardaki hesap vermeme ve umursamaz davranışları ilk akla gelen olumsuzluktur. Almanya'nın Sırplar konusundaki yumuşak davranışı akla Alman-Rus post modern ittifakını getiriyor.

İddiamızı kuvvetlendirmesi açısından bu projeye Sırbistan'ın verdiği desteği iyi irdelemek gerekir. Almanya Sırbistan'ın AB'ye girmesini destekleyeceğine Balkanları kontrol etme yönteminde en önemli figür olarak kullanıyor. Sırbistan Batı Balkanların ekonomik üretim anlamında en güçlü ülkesi konumunda. Bölgenin en önemli ihracatçısı ve eski Yugoslavya'nın sanayisinin adeta mirasçısıdır. Gıdadan askeri malzemelere kadar birçok üründe Sırbistan bölgenin en başat ülkesidir. Bir süre önce Sırbistan Cumhurbaşkanı yaptığı açıklamada, AB'ye girmeden önce gümrük birliğinin iyi bir çözüm olabileceğini söyledi. Belki de Sırbistan bu yolla geçmişini aklayabilecek. Almanya'nın bölgede etkin olabilmek adına sürdürdüğü bu politikanın bir ayağı da Arnavutluk. Arnavutluk Başbakanı da her platformda bu tür bir birliğe destek olabileceklerini açıklamıştır. Eski Yugoslavya'nın en sorunlu bölgesi olarak kabul edilen ve üzerinde birçok devletin açıktan hak iddiası olan Makedonya da Almanya'nın bu projesine sıcak bakıyor. Zira isim sorunundan dolayı AB üyesi olamadığı için böyle bir oluşumu AB'ye yönelik atılacak önemli bir adım olarak görüyor. Öte yandan Makedonya bu sayede toprak bütünlüğünü koruyabileceğine inanıyor. Aynı şekilde Bosna Hersek de farklı ekonomik ve siyasal sebeplerden dolayı Almanya'nın bu projesini destekleme emareleri gösteriyor.

Destekleyen ülkeler olduğu gibi karşı çıkan devletlerin argümanları da oldukça güçlüdür. Bu itirazların başında 'yeni Yugoslavya'nın kurulabileceği endişesi geliyor. Her ne kadar siyasal anlamda bir birliktelik söz konusu değilse de gümrük birliği ile güçlü ülkelerin, genç ve zayıf ülkelerin egemenliğini çiğneyebileceği tehlikesi bugüne kadar yaşanan tecrübelerle sabit. Kosova ve Karadağ, Almanya'nın Balkanlara yönelik bu projesine karşı çıkıyor.

Almanya'nın bir ara formül olarak geliştirdiği bu plan eski Yugoslavya'nın en zengin ülkeleri Hırvatistan ve Slovenya'nın olmadığı bir gümrük birliği ve Yugoslavya'nın Sırbistan dışındaki daha fakir ülkelerini kapsadığı bir yapıya dönüşecek gibi görünüyor. Almanya eski yayılmacı gücünü denemeye çalışırken bu yeni oluşacak dengede Sırbistan ekonomik, toplumsal ve siyasal anlamda göreceli olarak daha güçlü olduğu bu ülkelerle bir oluşumda kendini görmek isteyecektir. Böylece Almanya üzerinden legal zemine çok daha rahat çıkabilecek. Ancak her ne kadar Almanya'nın bu ısrarı sürse de, halklar arasında mevcut ihtilaf ve anlaşmazlıklar devam ettiği sürece, böyle bir birliğin uzun vadede istikrarlı bir yapıya dönüşmesi çok zor görünüyor. Üstelik Almanya'nın emperyal duygularla böyle bir harekata kalkıştığı savı ileri sürüldüğünde, bölgede daha büyük gerginlikler ortaya çıkabilir.

Mesela Arnavutluk'un Kosova ve Arnavutça konuşan diğer coğrafyaya daha fazla yakınlaşması ve bir araya gelme arzusunun tetiklenme olasılığı ortaya çıkabilir. Diğer yandan Sırbistan cephesinde Bosna Hersek'teki Sırp bölgelerini ilhak etme arzusu tetiklenebilir.

Sonuç olarak her ne kadar AB, içine düştüğü parçalanma ve dağılma belirtileri eşiğinde şu anki statükoyu korumaya çalışsa da ABD, Rusya, İngiltere ve Türkiye'nin kararları bu sürecin devamında etkili olacaktır. Nitekim Kosova Dış İşleri Bakanı verdiği beyanatta, 'Kosova Balkanlarda gümrük birliğini engelledi' diyerek açık bir şekilde muhtemelen ABD'nin böyle bir planı onaylamadığını ifade etmeye çalışmıştır. Almanya'nın adım adım Balkanları AB maskesi adı altında kontrol etmeye çalışması Türkiye'nin yakından takip etmesi gereken bir konu. Bu noktada Almanya bu planında Türkiye'yi uzak tutabilme adına, Türkiye-Yunanistan gerilimin devreye sokabilir. Böylesi bir durum ilerde yeni projelerin ortaya çıkması ihtimalini ve yeni imkanlar, yeni fırsatlar; hatta yeni gerginlikleri de içinde barındırıyor. B

"Rüzgar"ın Kazananı Belli Oldu

● 1 milyar dolarlık Rüzgâr Enerjisi Yenilenebilir Enerji Kaynak Alanları (YEKA) ihalesini Türkerler, Siemens, Kalyon konsorsiyumu kazandı

Yenilenebilir enerjide Türkiye'de önemli bir ihale geride kaldı. 1 milyar dolarlık Rüzgâr Enerjisi Yenilenebilir Enerji Kaynak Alanları (YEKA) ihalesi geçtiğimiz hafta gerçekleştirildi. 1,1 milyon evin elektrik ihtiyacını karşılayacak projenin ihalesini Türkerler Holding, Siemens, Kalyon konsorsiyumu kazandı. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı'nda açık eksiltme yöntemiyle yapılan ihalede dünya rüzgâr enerjisi piyasasının yaklaşık yüzde 90'ını elinde bulunduran sekiz aday yarıştı. Kilovatsaat başı tavan fiyatı 7 dolar/centten başlayan ihale 3,48 dolar/cent olarak sonuçlandı. Rüzgar YEKA'sı yarışmasını kazanan Türkerler, Siemens, Kalyon konsorsiyumu, 1 milyar doların üzerinde rüzgar tesisi yatırımı yapacak. Konsorsiyum 100 milyon doların üzerinde yatırım maliyeti olan bir rüzgar türbin fabrikası kuracak. Fabrikada her biri en az 2,3 megavat gücünde yerli rüzgar türbini üretilecek. Konsorsiyum, kanat, jeneratör tasarımı, malzeme teknolojileri ve üretim teknikleri, yazılım ve yenilikçi dişli kutusu alanlarından en az üçünde toplam 5 alanda 10 yıl boyunca Ar-Ge çalışması yapacak. Ar-Ge çalışmaları için her yıl 5 milyon dolarlık bütçe ayrılırken, yüzde 80'i yerli mühendislerden oluşan 50 teknik personel ile Ar-Ge faaliyetleri yürütülecek. Fabrikanın kurulum süresi, sözleşme imzalama tarihinden itibaren 21 ay, projenin lisans süresi 30 yıl olacak. YEKA'larda kullanılacak yerli rüzgar türbinlerinin üretileceği fabrika, tek vardiyada en az 150 adet/yıl veya 400 MW/yıl rüzgar türbini üretim kapasitesine sahip olacak. Yerli RES'lerin işletmeye girmesiyle birlikte her yıl asgari 3 milyar kWh elektrik enerjisi üretilecek ve yaklaşık 1.1 milyon evin yıllık elektrik ihtiyacı rüzgardan karşılanacak. Güneşte 1000 MW ile dünyanın en büyük fotovoltaik güneş enerjisi üretim alanı projesini hayata geçiren Türkiye, rüzgarda da 1000 MW ile dünyada bu alandaki en büyük projelerden birisine imza atmış olacak. Fabrika ile RES'lerin kurulumu ve işletilmesi, AR-GE faaliyetleri dikkate alındığında, rüzgar YEKA'sı yaklaşık 3 bin 750 kişilik bir istihdam sağlayacak. Yarışmayı kazanacak firma 5 bölgeden her birinde en az 50 MW'lık bir rüzgar gücü kurmak şartı ile toplamda 1000 MW'lık bir kurulu gücü hizmete alacak. Türkerler Holding Yönetim Kurulu Başkanı Kazım Türker, "Türkiye'yi enerjide, çok daha güçlü, yeni bir boyuta taşıyacak projeyi hayata geçirme fırsatını kazanmanın gururunu yaşıyoruz" dedi. Türkiye'nin en büyük yenilenebilir enerji yatırımcısı olmak istediklerinin altını çizen Kazım Türker, "Türkiye'de ilk defa yerli türbin üretimi yapacağız. Öte yandan Türkerler Holding olarak, Sayın Cumhurbaşkanımızın başlattığı istihdam seferberliğine tüm Türkiye'de bu yıl gerçekleştireceğimiz yeni istihdamlarla öncülük etmenin gururunu yaşıyoruz. Buna ek olarak bugün sonuçlanan 1 milyar dolarlık bu ihalede Türk ekonomisine duyulan güveni de görmüş olduk. Bu da bizim için ayrı bir gurur vesilesi olacaktır" dedi.

Çekirdek Enflasyonda Yükseliş Devam Edebilir

● Enflasyon tek haneye indi ancak rahatlamak için erken

Temmuz ayında TÜFE beklentilerin hafif üzerinde yüzde 0,15'lik yükseliş göstermesine karşın (ortalama piyasa beklentisi yüzde 0,05-0,1'lik artış şeklindeydi), yıllık enflasyon, baz etkisinin desteğiyle, beş aydır seyrettiği iki haneli seviyelerden Temmuz sonunda yüzde 9,79 ile tek haneye geri döndü (Nisan ayında yüzde 11,87 ile tepe görülüp; Haziran sonunda yüzde 10,90'a ılımlı bir gerileme kaydedilmişti). Halk Yatırım'ın analizine göre; gerek baz etkisinin zayıflaması gerekse de hava koşullarının gıda fiyatları üzerindeki olası olumsuz etkisi ve küresel risk algılamasındaki dalgalanmaların kur üzerinde oluşturabileceği baskı nedeniyle, Ağustos ayında itibaren tekrar yüzde 10'lu seviyelere geri dönülebilir ve tek haneli seviyelere ancak yıl sonundan itibaren kalıcı olarak inebilir. Enflasyonun temel dinamikleri açısından çekirdek enflasyon göstergelerinde gözlenen yükseliş de, enflasyon görünümü açısından endişeleri canlı tutan diğer önemli bir gösterge. Halk Yatırım analizinde: "Mayıs'taki yüzde 9,38'den Haziran'da yüzde 9,20'ye sınırlı gerilemenin yerini Temmuz sonunda yüzde 9,60'a yükselişe bıraktığını izliyoruz. Hatırlanırsa, önceki notlarımızda, 'baz etkisini de dikkate aldığımızda, çekirdek enflasyondaki gerilemenin manşet enflasyona göre daha yavaş gerçekleşeceğini söyleyebiliriz' öngörüsünde bulunmuştuk. Bu durumda, özellikle Ağustos-Eylül döneminde yükseliş eğiliminin devam etmesi riski bulunuyor" deniyor.

Enflasyon görünümünde devam eden riskler karşısında, TCMB'nin son açıklamalarında da kararlılıkla vurguladığı üzere, para politikasında sıkı duruşun devam edeceğini düşünüyoruz.



Çin'in Zorlu Hedefi:

● Çin'in 1 numaralı şişme mont üreticisi Bosideng, Londra'yı fethetmek istedi ama olmadı

Köylü bir terzi iken milyardere dönüşen Gao Dekang tarafından 1970'lerde kurulan Bosideng International Holdings Ltd., Çin'in en büyük şişme mont üreticisi ve aralarında Adidas ve Columbia Sportswear'ın da bulunduğu tanınmış uluslararası markaların şişme giysi imalatçısına dönüştü. Ne kadar başarılıydı? Bosideng, 2012'de yılda 450 milyon ördeğin ederi kadar şişme mont üretiyordu ve kendi ismini taşıyan giysileri Çin genelindeki 10 bin mağazada satılıyordu. Bu başarıyı gören yöneticileri, Londra ve New York'ta kendi markası ile lüks dış giyim ürünleri ve erkek giyim koleksiyonu satmanın çok kolay olacağını düşündü. Böylece şirket, 2012'de Londra'da Oxford Street yakınlarındaki işlek bir köşede baştan aşağı yeniden dekore edilmiş (ve başka yabancı şubelerin ilki olmasına hedeflenen) 35 milyon sterlin (46 milyon dolar) değerinde bir mağaza açtı ve uluslararası müşterilerin kapısını çalmasını bekledi.

Bosideng hâlâ bekliyor. Şirket, yeni küresel bir markanın ses getirmesi için pazarlamaya dev meblağlar harcama konusunda tereddüt etti ve Ocak ayında Londra mağazasının kepenklerini kapadı. Daha da kötüsü, şirket uluslararası bir büyüme planlamayla meşgulken, Çin'de perakendecilik online satışlara yöneldi ve rakipler de Bosideng'in yurt içindeki pazar payını çalarak alanını işgal etti.

Şirket şimdilerde yeniden iç piyasaya odaklanıyor, ama bu sefer kârını arttırmak için Çin'e gelen yabancı markalarla birlikte çalışmayı planlıyor. Bosideng yetkili müdürü Kelvin Mak, "Ürünlerimizi Çin dışında satmayı ve diğer markalar için bir üreticiden ibaret olmamayı denedik, fakat kendimizi bunu yeniden değerlendirirken bulduk" diyor ve ekliyor: "Uluslararası piyasaya yeniden girmek istersek, bu adımı atma konusunda daha dikkatli olacağız."

Bu başarısızlık, dünyanın en büyük giysi ihracatçıları olan Çinli şirketlerin kendi markalarıyla denizaşırı ülkelerdeki piyasalara girme konusunda yaşadığı güçlüklere dikkat çekiyor. Danışmanlık şirketi BrandZ'in New York'taki küresel müdürü Doreen Wang, öncelikle öteden beri seçenek konusunda talihsiz olan iç pazardaki geniş müşteri kitlelerinin, yanlış bir kabul algısı yarattığını belirtiyor.

"Çinli giysi üreticiler, ürünleri raflara dizmenin köklü marka yaratmak anlamına geldiğini düşünüyor, çünkü tüketicilerin sadece erişebildiklerini satın aldıkları Çin'de buna inandılar" diyor Wang ve ekliyor: "Fakat mevcut müşteri atmosferinde, bir marka yaratmak uzun zaman ve tonla yatırım gerektiriyor."

Şanghay'daki danışmanlık şirketi Roland Berger GmbH'nin kıdemli ortağı Richard Ho, Alibaba, Huawei, Lenovo ve Oppo gibi Çinli teknoloji markaları denizaşırı ülkelerde başarılı olmuşsa da, giyim şirketlerinin genelde "hem fonksiyonel hem de duygusal bileşenlere sahip bir ürün ortaya çıkarma" konusundaki becerileriyle tanınmadığını söylüyor.

Danışmanlık şirketi Oliver Wyman'ın Hong Kong'daki perakende ortağı Chan Wai-Chan, özgün bir kimliğe sahip olmanın gerekliliğinden bahsediyor. "Bosideng'e 'marka' derken bir kez daha düşünürdüm" diyor ve ekliyor: "Londra'nın harika bir yerinde mağazaları var, ama insanlar önünden geçerken 'Buranın hikayesi nedir? Buranın olayı

Bloomberg Businessweek Türkiye

6 Ağustos 2017

Editörler
James E. Ellis
Ruhi Sanyer



Küresel Bir Giyim Markası

ne?' diye soruyor."

Chan, Londra mağazasını bir ziyareti sırasında bir mağaza görevlisinin kendisine Bosideng'in "Çin'deki en büyük şişme mont markası olduğunu" söylediğini anlatıyor. "Bunun sınırlı bir etkisi var" diyor ve ekliyor: "En iyi üretim becerilerine sahip olabilirler ama markanın arkasındaki inovatif fikre sahip değiller. Bu yüzden de en tanınmış küresel markalar için mont üretebiliyorlar ama bunların küresel çapta satışını yapamıyorlar."

"Boston" kelimesinin Çince karşılığı olan Bosideng, 2012'de seçkin ABD'li ve Avrupalı erkek giyim piyasalarıyla rekabet edebilmek için İngiliz tasarımcılar Nick Holland ve Ash Gangotra'yla çalışmaya başladığında, Çin'de ülkenin en fazla satan kuş tüylü şişme mont koleksiyonu da dahil olmak üzere yılda 1,3 milyar dolarlık ürün satışı yapıyordu. (Şirket, erkek giyimine dalmanın daha kolay olduğunu fark etti.) 2014'te markanın koleksiyonunun New York Moda Haftası'nda ilk ve tek defilesinin organize edilmesine yardımcı olan eski Hugo Boss AG yöneticisi Marty Staff'in bile yardımını aldı.

Mak, Bosideng'in Londra mağazasının tanıtımını yapmak için erkek ünlülere geçici olarak takım elbiseler verme ve Facebook'ta paylaşımlar yapma gibi girişimlerde bulunulduğunu söylüyor. Yine de Bosideng'in pek çok giysi markasının reklam ve pazarlamaya her yıl harcadığı milyonlarca doları yatırmaya gönülsüz olduğunu belirtiyor. "Bu tür bir yatırım yapma konusunda içimiz rahat değildi, çünkü yalnızca nabız yokluyorduk" diyor.

Mak, şirket harcama yapmak istemediği için markasının lüks markalar için bir vitrin olan Saks Fifth Avenue'de yer almadığını söylüyor. Saks'ın sahibi Hudson's Bay Co.'dan bir sözcü, şirketin satış anlaşmalarının şartlarına dair açık yorumlar yapmadığını ifade ediyor.

Çin'deki müşterilerin online platformlara geçiş yapması ve aralarında Danimarka'dan Bestseller A/S ve Fast Retailing Co.'dan Uniqlo'nun bulunduğu yabancı hızlı moda franchise'larının gerçek mağazalar açmasıyla, 2015'te sona eren üç yıl içinde Bosideng'in kazancı yüzde 90 oranında çakıldı. Geçtiğimiz beş yıl içinde şirketin hisseleri yüzde 66 oranında değer kaybetti.

Şirketin temellerini 1970'lerde altı dikiş makinası bulunan tek bir küçük kasaba fabrikasında 11 işçi ve Şanghay'dan bisikletle getirilen malzemelerle atan yönetim kurulu başkanı ve kurucu Gao için bu büyük bir hayal kırıklığı. Gidip dönmesi 180 kilometreyi bulan pek çok bisiklet yolculuğundan biri sırasında, Şanghay'da kuş tüyünden yapılmış montlar satın almak için sıraya giren müşteriler gördü; bu, pek az kişinin gücünün yettiği bir lükstü ve Gao'nun el atmakta hızlı davrandığı bir alan oldu. 2000'lerin başında şirketin sattığı giysilerin sayısı inanılmaz boyutlara ulaşmıştı.

Ölçeği şöyle örneklendirebiliriz: Tasarımcı Holland, İngiliz gazetesi The Telegraph'a 2012'de yaptığı açıklamada, Bosideng'in dev boyutlardaki imalatında belli bir modelin belli bir renginden 3,5 milyon adet üretildiğini söyledi. Forbes'a göre, Gao ve ailesinin bugünkü serveti 1.1 milyar dolar.

Bosideng'in kazancının yaklaşık üçte biri, Adidas ve North Face gibi markalara şişme mont üreterek sağlanıyor; Mak, bunun başkalarının piyasaya sürmeyi planladığı modellere ve tasarımlara dair bir fikir edinmelerini sağlayan bir iş olduğunu söylüyor. Fakat şirketin hız kesen büyüme ve yeni rakiplerle mücadele etmesi gerekiyor. Araştırma şirketi Euromonitor International'a göre, küresel piyasanın yüzde 3'ünü elinde tutan ▶

● Bosideng'e 2012 yılında gereken ördek sayısı

450m

GETTY IMAGES (15)

◀ Bestseller lider konumda ve yüzde 1,5'luk paya sahip olan Fast Retailing'in Uniqlo'sunun önünde. Bosideng'in 2012'de yüzde 1,4 olan pazar payı, geçen yıl yüzde 0,7'ye düştü.

Şirket şu an daha genç, moda bilincine sahip tüketicilerin desteğini almaya odaklanıyor. Aralarında Jessie ve Buou Buou'nun da bulunduğu birkaç kadın giyim markasını satın aldı ve daha fazlasını almak için de araştırma yapıyor. Mak, 2018 Mart'ında bitecek olan yılda, daha ileri yaşlardaki zengin bir müşteri kitlesinin hedeflendiği kadın giyim segmentinde yüzde 10 ila yüzde 20'lik bir gelir artışı öngörüyor. Şirket ayrıca, tek çocuk politikasının değiştirilmesinden ve organik pamuklu giysiler gibi lüks ürünlere doğru gerçekleşen müşteri yöneliminden faydalanmak için Japon bir çocuk giyim markasını Çin'e getirmek üzere görüşmeler yapıyor.

Şişme montlara gelince, Bosideng, henüz sona eren ilk yılındaki satışlarda 100 milyon yuan (14,8 milyon dolar) gelir sağlayan Walt Disney Co.'dan lisanslı karakterlerin bulunduğu bir koleksiyonla markasını geliştirmeye çalışıyor. Ayrıca İtalyan lüks spor giyim markası Moncler'den Fabio Del Bianco'nun tasarladığı Bosideng markalı montlardan oluşan seçkin bir koleksiyon da satışa sunuldu. "Bu oldukça zor, çünkü piyasa değişti ve her geçen gün daha fazla uluslararası oyuncu oyuna dahil oluyor" diyor Mak ve ekliyor: "Yapmak istediğimiz, müşteri kitlemizi yeniden oluşturmak ve insanların bizim şişme mont konusunda iyi olduğumuzu öğrenmelerini sağlamak." Yurt dışındaki büyüme tam bir hüsran değildi. Mak, havalı Mayfair semtindeki Londra mağazasının şu anki değerinin 50 milyon sterlin olduğunu, ama Bosideng'in satmaya yönelik bir planının bulunmadığını ifade ediyor. "Yurt içindeki yeniden yapılanmamızı tamamladığımızda birkaç yıl içinde geri dönebiliriz" diyor ve devam ediyor: "Uluslararası büyüme şimdilik beklemede."
—Lindsey Rupp'un katkılarıyla, Rachel Chang

SÖZÜN ÖZÜ Çinli giysi üreticisi Bosideng'in markasını Avrupa ve ABD'ye taşımaya yönelik büyük planları vardı, ama Batılı tüketicilerin Çinli isimlere karşı ilgisizliğinin üstesinden gelemedi.

Osmanbey'in Bitmeyen Krizi

● İhracat pazarlarında yaşanan sıkıntılar Osmanbeyli birçok tekstilcinin pazardan çekilmesine neden oldu

Osmanbey'de sıradan bir hafta içi günü yoğunluğu yaşanıyor. Metro hattındaki cadde üstü her zamanki gibi kalabalık. Ama biraz içerilere tekstilcilerin mağazalarının bulunduğu bölgeye girdiğinizde birkaç yıl öne yaşana yoğunluktan pek de eser yok. Zaten bir zamanlara farklı ülkelerden gelen ve yüklü miktarda mal alan müşterilerin doldurduğu mağazaların birçoğunun yerinde yeller esiyor. Boş mağazaların birçoğunun üzerinde kiralık ilanı var. Faal olan mağazalarda da o eski yoğunluk yok. Bazılarının içinde de birkaç müşteri ve mağaza sahibi sıkı bir pazarlık içinde.

Şişli ve Kağıthane'nin bir bölümüne sarkan bu bölge Türkiye tekstil ihracatı açısından önemli bir yer. Osmanbey'den geçtiğimiz yıl yapılan kayıtlı ihracat 1,5 milyar doları buluyor. Kayıt dışı yani bavul ticareti şeklinde yapılan ihracat ise birçok farklı veri olmasına karşı bölgeyi yakından tanıyanların ortak kanısına göre 1 milyar dolar seviyesinde. Aslında yaklaşık 4 bin işletmenin faaliyet gösterdiği bölgenin bugünkü ihracat büyüklüğü

▼ Osmanbey son birkaç yıldır eski günlerini arıyor



çok daha fazla olabilirdi. Ama Türkiye'nin hem içeride hem de dış politikada içinden geçtiği zorlu dönem bölgeyi de derinden etkiledi.

Osmanbey'in iş dünyasıyla ilgili en önemli sivil toplum kuruluşu olan ve bünyesinde 724 tekstil işletmesinin yer aldığı OTİAD (Osmanbey Tekstilci İşadamları Derneği) Yönetim Kurulu Başkanı İlker Karataş, "Bölgedeki dükkanların önemli bir kısmı boş. Uzun süredir kiracı bekleyen ama bulamayanların sayısı çok fazla. Üstelik kiralarda yüzde 50-60 seviyelerinde düşüş olmasına rağmen durum bu" diyor ve devam ediyor: "Uzun süredir devam eden krize birçok tekstilci dayanamadı ve piyasadan çekilmek zorunda kaldı."

İhracat odaklı bölge için bu yıl da işlerin iyi gittiği söylenemez. Zira geçen yılın ilk yarısında bölgeden kayıtlı ihracat 831 milyon dolarken bu yılın aynı döneminde bu miktar 775 milyon dolara gerilemiş durumda. Bu durumun Türkiye genelinde tekstil sektörü için de geçerli olduğunu belirtiyor İlker Karataş. Üstelik satışlardaki kâr marjları da birkaç sene öncesine göre daha düşük durumda.

Elbette bu durumun nedeni, Türkiye'nin geleneksel ihracat pazarlarında yaşanan sıkıntılar ve Türkiye'nin birçok ülkeyle yaşadığı siyasi krizler. Son üç yıldır OTİAD yönetim kurulu başkanlığı ve ondan önceki iki yıl başkan yardımcılığı yapan İlker Karataş, "Göreve geldiğim günden itibaren terör, siyasi krizler, seçimler, belirsizlikler ve komşu ülkelerle yaşadığımız sorunlar karşı karşıya kaldım. Bu süreçte neredeyse iyi giden hiçbir şey olmadı" diyor ve devam ediyor: "Bütün bu sorunlarla mücadele ettik. Ama ihracat pazarlarımızla ilgili siyasi sorunlar devam ederse daha olumsuz sonuçlarla karşı karşıya kalabiliriz."

Arap Baharıyla birlikte bütün Orta Doğu'yu etkisi altına alan süreç ve Türkiye'nin bu noktada birçok ülkeyle karşı karşıya gelmesi bilindiği gibi ihracatçıları ciddi şekilde etkiledi. Özellikle tekstilciler için önemli bir pazar olan bölgedeki bazı ülkelerle ticaretin neredeyse sıfıra düşmesi birçok tekstilciyi zor durumda bıraktı. Yine bu süreçte Rusya ile yaşanan uçak krizinden bir yılı aşkın süre en önemli pazarlardan bir olan bu pazarın kapanması tekstilcilerin özellikle Osmanbey ve Laleli gibi bölgelerin çok ciddi zarar görmesine neden oldu. Rusya ile ilişkilerin normalleşme sürecine girmesi sektör için umut ışığı olmuş. "Rusya'ya ihracat eski seviyelere gelmeye başladı ama daha iyi olabilir" diyor İlker Karataş ve devam ediyor: "Bizim için ihracatımızın yarısını gerçekleştirdiğimiz Avrupa da çok kritik önem sahip ve burayla olan siyasi krizin derinleşmesinden endişe ediyoruz."

Bundan birkaç yıl önce Osmanbey bölgesi 1,5 milyar dolar olan kayıtlı ihracatını 2023 yılında 5 milyar dolara çıkarmayı hedefliyordu. Bölgenin beş kıtada 154 ülkeye ihracat yapabilmesi ve bu pazarların büyüme potansiyeli bu hedefin gerçekleşmesini olası gösteriyordu. Ama son üç yılda yaşanan krizler ve aslında hâlâ daha birçok ülkeye istenilen ekonomik seviyeye gelememek bu hedefi şimdilik çok zor kılıyor. Son dönemde başta Almanya olmak üzere Avrupa Birliği (AB) ülkeleriyle yaşanan siyasi sorunların ilerleyen süreçte ekonomik ilişkileri etkilemesi riskini de beraberinde getiriyor. Şüphesiz böyle bir risk bütün tekstilcileri etkileyeceği gibi Osmanbey'i de derinden etkiler. Zaten bir süredir yaşanan sorunlar nedeniyle birçok şirketin pazardan çekilmesi sorunken bu soruna yeni şirketler de eklenebilir. "Türkiye olarak bütün siyasi tezlerimizde haklıyız" diyor İlker Karataş ve devam ediyor: "Ama bu haklılığımızı daha sakin şekilde etkili bir lobi yaparak karşı tarafa anlatmamız gerekiyor. Eğer gerilim daha da büyürse bundan iş dünyası olumsuz etkilenir."


▲OTİAD (Osmanbey Tekstilci İşadamları Derneği) Yönetim Kurulu Başkanı İlker Karataş

Şüphesiz Osmanbey'de yaşanan sorunlar yalnız ihracat pazarlarındaki sıkıntılarla sınırlı değil. Markalaşamama bölgenin en önemli iç sorunlarından biri. Aslında bölge bugün küresel ölçekte ciddi bir güce sahip, marka bilinirliği yüksek Türk tekstil şirketlerinin çıktığı bir yer. Ama bunların sayıları çok fazla değil. "Küresel ölçekte yeni markalar çıkarmamız şart" diyor İlker Karataş ve devam ediyor: "Hükümetin piyasayı canlandırmak için önemli miktarda kredi imkanı yaratması çok önemli bir gelişmeydi. Buradan sağlanacak fon birçok şirketin sürdürülebilir, güçlü markalar yaratması için önemli bir kaynak olabilir. Ama bizim sektörde bazı firmaların bu kredileri alıp kendi işleri için yatırıma dönüştüreceklerine gayrimenkul aldıklarını görüyorum. Bu çok yanlış ve ilerleyen dönemde bu tür davranışlar daha büyük krizlere yol açabilir."

Osmanbey Türk tekstil endüstrisinin dünyaya açılan önemli bir yüzü. Buna karşın tekstil sektörü önemli bir krize girdiğinde bu bölge doğrudan etkilenebiliyor. Bugün son üç yılda Türk dış politikasında yapılan hataların bedelini bölgedeki bazı işletmeler kapanarak ödemiş. Daha fazla şirketin zarar görmemesi için hem hükümete hem de bölgedeki iş dünyasına önemli görevler düşüyor. "Bizim hedef pazarlarımızla yaşanan krizler sona erse bizi kimse tutamaz ve ihracat rekorları kırmaya devam ederiz" diyor İlker Karataş.—*Mehmet Erdoğan Elgin*

SÖZÜN ÖZÜ Osmanbey'deki tekstil ihracatçıları son yıllarda yaşanan krizlerden ciddi ölçüde etkilendi.

Mithat Bereket

Venezuela ve Petrol



Chavez dönemi "petrol zengini ülke nasıl yönetilmemeli" diye ders olarak okutulabilir

Mart ayından beri, halk sokaklarda… Muhalefet ayakta…

Son dört aylık bilanço iddiasıysa, en az 100 ölü, bir sürü de yaralı…

Ancak, bütün bu olan bitenin "asıl sorumlusu" olarak "petrol" öne çıkıyor…

OPEC 1960 yılında beş ülke tarafından kuruldu: İran, Irak, Kuveyt, Suudi Arabistan ve Venezuela. Ülke o dönemde bu beşlinin içinde günlük 2,8 milyon varil petrol üretimiyle liderdi.

Kuveyt günde 1,7 milyon varil, İran 1,1 milyon varil, Irak 1 milyon varil, Suudi Arabistan ise 1,3 milyon varil petrol üretiyordu.

Oysa, şu anda, Kuveyt günde 2,7 milyon, İran 3,8 milyon, Irak 4,5 milyon, Suudi Arabistan ise 10 milyon varil petrol üretiyor.

Venezuela'nın üretimi ise günde 2 milyon varile düşmüş durumda. Halbuki Venezuela, 300 milyar varil ile dünyanın en büyük kanıtlanmış petrol rezervine sahip ülkesi.

Üretimdeki kayıp, düşük petrol fiyatı ile birlikte, Gayri Safi Yurtiçi Hasılası'nın (GSYIH) yarısını, dış ticaret gelirlerinin yüzde 90'dan fazlasını petrolden kazanan Venezuela için çok büyük sorun demek.

Sorunun boyutunu bugünlerde yaşanan iç savaşı andıran görüntülerde, yiyecek yemek bulamayanlarda, ilaç kıtlığındaki hastanelerde görmek mümkün.

Venezuela için petrol OPEC'in kuruluşundan sonraki ilk 10 yıl haricinde daima hükümetin "altın yumurtlayan tavuğu" oldu.

1973'te petrol fiyatlarını zıplatan Arap petrol ambargosu akabinde işbaşı yapan Carlos Andres Perez hükümeti, petrol gelirlerinden cesaretle kamu harcamlarını iki yıl içinde üç kat arttırdı.

Bu nedenle ülkenin 1974'te 8 milyar dolar fazla veren cari işlemler dengesi, 1978'de 6 milyar dolar açık veriyordu.

Perez, çözüm olarak, 1975 yılında "Petróleos de Venezuela, S.A."yı (PDVSA); yani "Venezuelalı devlet petrol ve doğalgaz şirketi"ni kurarak enerji sektörünü devletleştirmeyi denedi. Ancak PDVSA'nın kasasının fütursuzca kamu harcamalarında kullanılması ardından artan petrol fiyatlarının talebi düşürmesi ülkeyi 1982'den 1989'a kadar sürecek bir mali buhrana soktu.

Devletleştirmenin işe yaramadığını gören PDVSA, bu sefer dışa açılarak yabancı ortak bulmaya çalıştı, Avrupa ve Amerika'da rafineriler satın aldı. Bu sayede üretim tekrar günlük 2 milyon varilin üzerine çıktı.

1989'da yeniden seçilen Perez bir teknokratlar hükümeti kurdu. IMF desteğiyle mali disiplini ön plana çıkaran, "Büyük Dönüşüm" adında bir paket açıkladı. Programın başarılı yanları olsa da, önüne geçilemeyen yolsuzluklar, kemer sıkma politikalarının yükü, düşen petrol fiyatları ile birleşince "Caracazo" diye anılan büyük protesto dalgaları ile sonuçlandı.

Siyasi buhran, 1992'de iki darbe girişimi, 1993'te Perez'in yolsuzluk nedeniyle azledilmesiyle devam ederken, ekonomik krizler de ardı ardına gelmeye başladı.

1994'te hükümet kuran Rafael Caldera, yabancı yatırımları tekrar teşvik edip, üretimi tekrar günde 3 milyon varilin üzerine çıkardı. Amacı, PDVSA'yı uluslararası ortamda rekabet eden bir firma haline getirmekti. Ancak bir kere daha 1998-2000 döneminde dünyada düşen petrol fiyatları tekere çomak soktu. Caldera, 1998 sonunda seçimlerde Hugo Chavez'e yenildi.

Chavez, 1999 başında hükümet olduğunda Venezuela'nın petrol üretimi günde 3,5 milyon varildi, 2013'te öldüğünde ise 2,7 milyon varil.

Bu rakam, halefi Maduro'nun yönetiminde günlük 2 milyon varile düşmüş durumda.

Chavez, petrol gelirini "Venezula'ya özgü" bir "sosyalizm" için kullandı. Petrol gelirini halka dağıttı… Böylece, popülerliğini arttırdı, ama, pek çoklarına göre de bugünkü karşıklığa giden yolu açtı.

Yaklaşık 14 yıllık Chavez dönemi "petrol zengini bir ülke nasıl yönetilmemeli" başlığı altında, politikacıların kısa vadeli hesaplarının ülkeleri uzun vadede nasıl felakete sürüklediği konusunda bir ders olarak okutulabilir.

Petrol sektörüne, ilk defa 2001'de el atan Chavez, gene bildik bir reçete ile Venezuela'daki bütün rezerv arama, petrol üretim, satış vb. işlerini hükümete bağladı.

Ülkede ekonominin çökmesine rağmen bu protestoya ve arada bir de darbe girişimine direnen Chavez, karşılık olarak 19 bin PDVSA işçisini kovdu ve o zamana kadar özerk bir yapı olan PDVSA'yı Enerji ve Petrol Bakanlığı'na bağladı ve "Fonden" adında, petrol gelirlerinin toplandığı ve sadece kendisinin kullanabildiği bir fon kurdu.

Chavez petrol endüstrisine ikinci darbeyi 2007'de devlet gelirlerini artırmak için ülkedeki bütün yabancı firmaların operasyonlarında çoğunluk haklarını PDVSA'ya devrederek vurdu.

Bu adımlar, petrol endüstrisine yatırımları kesti. Kendisiyle görüşmek için Venezuella'ya gittiğimizdeyse Chavez, her pazar günü ülkenin herhangi bir yerinden canlı olarak yayınlanan ve saatler süren "Alo Presidente" programını yapıyordu.

Kısacası biz, ülkenin en ünlü "anchor-man"iyle, yani TV-Haber sunucusuyla ve bu sayede popüler kalabilen bir "diktatör"le; bir "devlet başkanı"yla görüşmüş olduk.

İşin ilginç yanı, "emperyalist Batı" ve "devrim" söylemleri ile atılan bütün bu adımlar Venezuela'yı daha bağımsız bir ülke yapmadı. Tersine Venezuela iflas etmemek için Batılı petrol firmalarından doğan boşluğu, daha kötü şartlara Çinli ve Rus firmalarla doldurmak zorunda kaldı.



İlk Dijital Operatör Olmak

● Turkcell'in stratejik dönüşümünün özünde servis odaklı bir deneyim sağlayıcı olmak var

Turkcell CEO'su Kaan Terzioğlu'nun, New York'ta NYSE ana salonundaki kürsüye çıktığı sırada keyifli olduğu her halinden belli oluyordu. Aynı keyif Terzioğlu'nun yanı sıra Turkcell Yönetim Kurulu Başkanı Ahmet Akça, Yönetim Kurulu Üyeleri Atilla Koç ve Bekir Pakdemirli'nin de katıldığı, NYSE seans salonundaki gong töreninde de kendini gösteriyordu. Turkcell'in ikinci çeyrek sonuçlarını açıklamak üzere basının karşısına çıkan Terzioğlu, bundan yaklaşık iki yıl önce Turkcell'de kaptan koltuğuna oturmuş ve göreve geldikten kısa bir süre sonra üç yıllık finansal ve stratejik hedeflerini açıkladığı bir toplantı düzenlemişti. Terzioğlu'nun mutluluğu bu hedeflerin büyük çoğunluğuna yarı zamanda, yani 1,5 yılda ulaşmaktan kaynaklanıyor. Son yıllarda yeniden yapılanan Turkcell, gerek finansal gerekse stratejik anlamda bir boyut öteye geçerek kendini daha güçlü ve etkin konumlama sürecinde hızla yol almaya devam ediyor.

Rakamlar

Bu yolculuğun ivmesinin artarak devam ettiğini ikinci çeyrek rakamlarında da görmek mümkün. Turkcell Grubu, bu yılın ikinci çeyreğinde bir önceki yıla göre ciro anlamında yüzde 28,5'lik artışla 4,3 milyar liralık hacme ulaşmış durumda. Net kâr olarak bakıldığında yüzde 69 artışla 704 milyon TL'lik bir rakam karşımıza çıkıyor. FAVÖK marjı ise etkileyici: Yüzde 33,8... FAVÖK hacmi de 1,5 milyar TL olarak gerçekleşiyor. Son üç yıllık dönemde altyapıya yaklaşık 10 milyar TL ayıran Turkcell'in ikinci çeyrek sonu itibariyle son üç yıllık faaliyetleri neticesinde lisans, vergi ve yasal yükümlülük olarak toplamda 19,2 milyar TL kaynak girdisi oluşturduğu görülüyor. Yani Turkcell, son üç yılda Türkiye'ye toplam 29,2 milyar TL katkı sağlamış. Benzer performans müşteri kazanımında da kendini gösteriyor. Son 6 yılın en yüksek müşteri kazanım oranına ulaşan Turkcell, çeyrek bazında 850 bin, yıllık bazda ise 2,1 milyon yeni aboneyi müşterileri arasına ▸

Bloomberg Businessweek Türkiye

6 Ağustos 2017

Editör
Ruhi Sanyer

◄ ekledi. Mobil tarafta faturalı müşteri oranı, son beş yılın en yüksek kazanımıyla yüzde 53,2'yi buldu. Kısacası rakamlar kısa sürede ciddi yol alındığını kanıtlar nitelikte.

Strateji: Dijital Operatör Olmak

Turkcell'in rakamlarının altında aslında stratejik boyutta gerçekleştirilen değişim ve dönüşüm hamlesi yatıyor. Bu stratejik dönüşümde Kaan Terzioğlu'nun da sık sık sözünü ettiği bir yaklaşım ağırlık kazanıyor: Dünyanın ilk dijital operatörü olmak. Değer teklifi anlamında da "servis odaklı deneyim sağlayıcı" olma önermesi ön plana çıkıyor. Bu yaklaşım insanda "Elbette bir operatör dijital olmalı, analog olacak değil ya" fikri uyandırsa da iş yaklaşımı açısından bakıldığında tablo biraz daha farklı. Mobil operatör dünyasında birkaç farklı çağdan söz etmek mümkün. Birinci çağ, tamamen kapasite ve altyapı üzerine kurgulanmıştı. Operatörler, erişim sağlayacak bir altyapı sunmaya, bu altyapıyı kesintisiz biçimde ayakta tutmaya ve olabildiğince erişilebilir kılmaya odaklanan bir oyun planı sergiliyordu. Ana gelir kalemlerini ses ve mesajlaşma oluşturuyordu. Bu model, yeni nesil cihazlar ve kullanıcı alışkanlıklarıyla birlikte verinin ön plana çıkmasıyla verimliliğini kaybetmeye başladı.

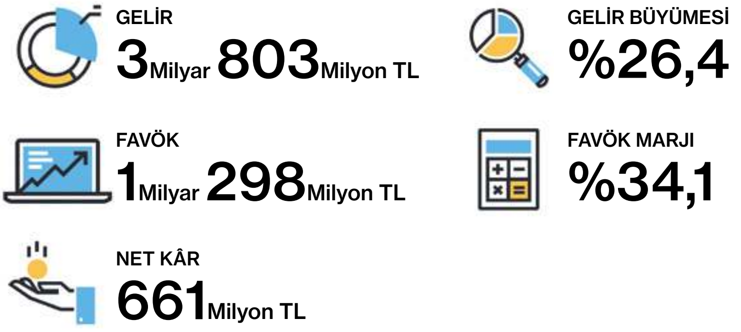
Verinin hakim olduğu çağda tamamen servis odaklı operatörlerin oluşmaya başladığı görüldü. Bu operatörler, altyapıya eskisi kadar odaklanmamakla birlikte daha çok bu altyapının üzerinde şekillenen servislere ve kullanıcıya sunulan farklı uygulamalara odaklanmayı tercih etti. Bu model ilk zamanlarda heyecan oluştursa da servislerin çeşitliliğinin yetersiz kalması, altyapı-servis koordinasyonunun oluşturduğu sıkıntılar gibi nedenlerden dolayı beklenen sonucu vermekten uzak kaldı.

Birinci modele odaklanan operatörler zaman içerisinde altyapının ve sesin emtiaya dönüşmesi nedeniyle ciddi kârlılık sıkıntıları yaşarken, ikinci modeldeki şirketler de erişim ve kapasite konusunda darboğazlar hissetti.

İşte Turkcell bu noktada üçüncü model olarak adlandırılacak ve hibrit yapının gücünü ön plana çıkaracak "dijital operatör" konseptini vurgulamaya başladı. Dijital operatör, güçlü bir altyapının üzerine servis, uygulama ve kullanıcı deneyimini ön plana çıkaran bir yaklaşıma işaret ediyor. Turkcell; kullanıcıların izleme, dinleme, arama, mesajlaşma gibi temel ihtiyaçlarını konsolide eden bir uygulamalar bütününü katma değerli biçimde sunarak ve bunları sürekli güncelleyerek bir değer teklifi ortaya koyuyor. Bu süreçte Bip, fizy, lifebox, Dergilik, Turkcell TV+ başta olmak üzere farklı alanlara yönelik uygulamaları geliştiren ve bunları tüketiciyle buluşturan Turkcell zaman içerisinde veri ve platform iş modelini de dikkate alarak bu uygulamaları genişletmeye çalışıyor. Kaan Terzioğlu bu noktada Bip örneğini veriyor. Bip'in sadece bir mesajlaşma uygulaması olmadığını, Çin'de WeChat örneğinde gördüğümüz platform uygulamalardan



2. ÇEYREKTE TURKCELL TÜRKİYE



birine dönüştüğünü vurgulayan Terzioğlu, yakın zamanda eklenecek özellikler ile Bip'in hayatın her anına dokunan bir mega uygulamaya doğru geliştiğinin altını çiziyor.

Dijital operatör konsepti yatırımcılar açısından da yeni bir fırsat anlamına geliyor. Konsept; bünyesinde veri ve platform temelli iş modeli, müşteri deneyimi odaklı yaklaşım ve mega uygulamalar gibi yatırımcıların teknoloji alanında son dönemde gözde trendlerini içerdiği için de anlatılması ve ikna gücü yüksek bir hikaye olarak ön plana çıkıyor. New York programı sırasında uluslararası yatırımcılarla da görüştüğünü söyleyen Terzioğlu, bu yaklaşımın analistler ve yatırımcılar arasında ciddi kabul gördüğünden ve çok olumlu geri bildirimler aldığından söz ediyor.

Bu modelin başarıya ulaşması için Turkcell'in kendi yetkinliklerini ortaya koyması kadar yapacağı işbirlikleri ve oluşturacağı ekosistem de önemli. Her ne kadar servis odaklılık ön plana çıksa da bir operatörün her servisi ve içeriği geliştirmesi mümkün ve uygulanabilir değil. Zamanında bu konuda agresif hedefler ortaya koyan birçok uluslararası operatörün ve Yahoo gibi portalların zaman içerisinde hüsrana uğradığı da bir gerçek. Burada kabul gören yaklaşım, oluşturulacak bir "kazan-kazan" ekosistemi ilerisinde uygulama ve içerik derinliğinin artırılması. Turkcell bu konuda Dergilik uygulaması ile bir nevi zemin testi gerçekleştiriyor. Birçok ulusal ve kurumsal yayını bünyesinde bulunduran Dergilik, bir yandan okurlara farklı ilgi alanlarına yönelik bir içerik paketi sunarken, içerik üreticilere de farklı

bir erişim kanalı sağlıyor. Normal şartlarda birkaç bin adet satan bir derginin bu uygulama üzerinden on binlerce defa okunduğunu söyleyen Terzioğlu, "Yayıncılar dağıtım kanalı konseptini yeniden düşünmeli" diyor.

Çeşitliliği Geliştirmek

Dijital operatör modelinde önemli konulardan biri de tüketicilerin günlük hayatta işlerini kolaylaştıracak ve güven temelli deneyimlere imkan verecek bir uygulama ve servis derinliği yakalamak. Bu da tüketiciye yakın olmayı ve ana temas noktalarında onlara uygun çözümler geliştirmeyi gerektiriyor. Turkcell, bu konuda da yeni alanlara yatırım yapma planlarını hayata geçiriyor. Şirket, geçtiğimiz günlerde ödeme sistemlerine yönelik lisansını aldı. Bugüne dek mevcut finans kurumlarının kredi araçlarını kullanan Paycell uygulamasında bundan sonra kendi ödeme ürünlerini de ortaya koyabilme imkanına kavuşacak. Mobil ödeme, müşteri deneyimine dair bir ekosistem için en kritik unsurlardan biri. Zira bu temas noktası güvenlik ve gizlilik öğelerinin yanı sıra kolaylık ve etkinlik öğelerini de içeren ve müşteri bağlılığına direkt etki edebilen bir özelliğe sahip. Turkcell, müşterinin cüzdanından pay almaya çalışmak yerine müşterinin cüzdanı haline gelmeyi başarırsa dijital operatör olma ve bağlılık oluşturma konusunda çok ciddi bir adım atmış olacak. Turkcell, önümüzdeki üç yılda 10 milyon Paycell Card'lı müşteri hedefliyor.

Yayılım ve Genişleme

Turkcell'in bu dönüşüm yolculuğunda önemli stratejik açılımlarından biri de uluslararası operasyonu güncellemek ve ayağa kaldırmak. Turkcell, bundan bir buçuk yıl önce açıkladığı üç yıllık hedefleri arasında yakın coğrafyalarda yeni operatörler satın almayı ve uluslararası genişlemeyi de vurgulamıştı. Terzioğlu, bu yaklaşımdan vazgeçtiklerini söylüyor. "Son dönemde yaşanan gelişmelere bakıldığında yurt dışında satın alma yapmak için şartlar uygun görünmüyor" diyen Terzioğlu yaygınlaşma stratejisini başka bir şekilde hayata geçireceklerini söylüyor.

Bu yayılımın temel mantığı şu: Turkcell'in dijital ürünleri ve stratejisi sadece Türkiye'de değil birçok ülkede anlamlı olan ve hayata geçirilebilir bir yaklaşım bütününü içeriyor. Bu noktada Turkcell, elindeki güçlü uygulama ve servisleri (örneğin Bip) uluslararası kullanıcıların da ilgisine sunma yönünde adımlar atmayı tercih ediyor. Bu amaçla bir süredir atıl kalan Turkcell Europe'un operasyonu yeniden ayağa kaldırılıyor. Bugüne dek Turkcell'de müşteri deneyiminden sorumlu olan ve tüketiciye yönelik dönüşüm hamlelerini koordine eden genel müdür yardımcısı Doğuş Kuran, Turkcell Europe'un başına geçiyor. Ürünler dijital özelliklerini genelleştirdikçe ve deneyim sistematiğinin kurgusu derinleştikçe Turkcell Europe, bu ürünleri farklı coğrafyalarda da kullanıcılarla buluşturma hamlesine ivme katıcı çalışmalar ortaya koymayı hedefliyor. Kaan Terzioğlu, özellikle Arapça ve Rusça konuşulan bölgelerde ciddi açıklar olduğundan ve öncelikle buralardaki fırsatları değerlendireceklerinden bahsediyor.

Kolay Bir Süreç Değil

Her ne kadar dijital operatöre dönüşme süreci kulağa hoş gelse de gerçekte çok da kolay bir süreç değil ve sürdürülebilir kılınması gerekiyor. Turkcell'in yeni değer teklifini realize etmek için kendi içerisinde de iş yapma biçimi ve organizasyonel olarak bazı değişiklikler gerçekleştirmesi gerekecek. Bu konuda öncü adımlar atılmaya başlandığı görülüyor. Turkcell Europe'un hareketlendirilmesi bunlardan biri. Ancak bu hamlelerin sürdürülebilir kılınması ve sürekli değişen, hatta yıkıcı hale gelen müşteri beklentileri ve eğilimlerine göre organizasyonel yapının ve servis karmasının esnek biçimde geliştirilmesi gerekiyor. Bu beklentileri karşılayacak içeriğin ve servislerin üretilmesi ve sürdürülmesi içinse etkili ve yapıcı işbirlikleri oluşturmak sürekli ajandanın önde gelen maddeleri arsasında yer alacak.

Kurumsal dünyada özellikle dijital dönüşüm konusunda ciddi bir kafa karışıklığı olduğu bir gerçek. Körün fili tarif etmesi gibi herkes farklı bir açıdan ele alarak dijital dönüşüm sürecini tanımlamaya ve gerçekleştirmeye çabalarken bu konuda ana bir eksen eksikliği Turkcell'in fırsat penceresini de daraltıyor. Dijital dönüşüm anlamında genel bir çerçeveye ihtiyaç olduğunu belirten Kaan Terzioğlu, tabiri caiz ise bir "dijital dönüşüm yasası" oluşturulması ve altyapıların ortak kullanılması gerektiğinin de altını çiziyor.

Turkcell'in yeni değer teklifi ve stratejisi ışığında varılan bu kilometre taşları umut vadetse de şirket henüz yolun başında. Ancak Kaan Terzioğlu bu yolculukta kendine ve şirketine güvendiği kadar müşterilerine de güveniyor. "Bu süreçte müşterilerimizin göstermiş olduğu teveccüh, dijital odaklı iş modelimizle ne kadar doğru yolda olduğumuzu göstererek bizi daha da cesaretlendiriyor" diyor Terzioğlu. Turkcell, sürekli değişimin ve yıkıcı etkilerin ana eksenleri oluşturduğu dijital dünyada, farklı bir oyun planıyla oynamanın keyifli ama bir o kadar da meydan okuyucu atmosferinde son aylardaki momentumu koruyabilecek mi? Eğer bunu başarırsa, şirketi gelecekte güzel günler bekliyor.

—Serdar Turan

SÖZÜN ÖZÜ Üç yıllık finansal ve stratejik hedeflerine 1.5 yılda ulaşan Turkcell kendini daha güçlü ve etkin konumlama sürecinde hızla yol almaya devam ediyor.



▲Turkcell CEO'su Kaan Terzioğlu,

RAKAMLARLA SERVİSLER

BİP
14,7 Milyon İndirme

Turkcell TV+
4,2 Milyon İndirme

fizy
10,9 Milyon İndirme

lifebox
4,9 Milyon İndirme

Hesabım
20,2 Milyon İndirme

GollerCepte
3,4 Milyon İndirme

UpCall
1,2 Milyon İndirme

Dergilik
2,2 Milyon İndirme

* Rakamlar Temmuz 2017 itibariyledir.

Robotlu Kaynak Dönemine Hazırlık

● Gedik Holding Endüstri 4.0 dönüşümünü tamamlayarak büyümesini hızlandırmayı planlıyor



▲Hülya Gedik, Gedik Holding Yönetim Kurulu Başkanı

Geçen yıl Socar'ın İzmir'de başladığı Star Rafineri için kaynak yapacak usta aradığı, ancak bulamadığından dolayı Hindistan'dan kaynak ustaları transfer ettiği haberleri basına yansımıştı. Bu sadece Socar'ın sorunu değil. Türk sanayisinde en çok sıkıntısı çekilen konuların başında yetkin kaynakçı bulmak geliyor. Zira kaynak, çalışanlar arasında "kirli" ve "zor" olduğu gerekçesiyle çok tercih edilmiyor. Ya da bu işten anlayanlar büyük şehirlerin dışına işin olduğu yere gitmek istemiyor. En önemli iş kolu kaynak ve kaynak malzemeleri olan Gedik Holding de bu sıkıntıyı en çok yaşayanlardan. Kaynak malzemesi üretimi, kaynak, kaynak eğitimi ve denetimi yapan şirket bu sorunu gidermek için Endüstri 4.0 yolunda ilerlemeyi planlıyor. Hatta Holding, Vakfı altındaki Gedik Üniversitesi'nde dijital dönüşüm mühendisliği bölümü açmayı bile yapılacaklar listesine almış.

2018 yılında 55'inci yaşını kutlayacak olan Gedik Holding, ana iş kolu olan kaynak malzemeleri üretiminde Türkiye'nin en büyük şirketi. İlk kurulduğu yıllarda Alman teknolojisini transfer eden şirket, bugün artık kendi teknolojisiyle üretim yapıyor. Kaynak elektrotları, gaz altı telleri veya toz altı tellerini üreten şirket aynı zamanda ileri düzey kaynak işlerini de gerçekleştiriyor. Holding bünyesindeki Gedik Döküm ve Vana da 1967 senesinden bu yana doğalgaz vanaları, petrol vanaları su vanaları ve yangın hidrantları yapıyor. Milli Gemi projesi (Milgem) için vana veriyor. TANAP için boru üreticilerine vana üretiyor. Ayrıca Osmangazi ve Üçüncü Köprü'nün kaynak işlerinde görev almış.

Ancak tüm bu işlerin daha iyi yapılabilmesi ve büyümenin devamının gelmesi için sorunsuz bir insan kaynağı yönetimi ve ileri teknolojili bir üretim platformu olması gerekiyor. Son dönemde makine parkurunu da yenileyen Holding, ana iş alanı kaynağın dışında, diğer iş kolu vana ve döküm alanında da ileri teknolojiye geçiş yaptı. Ancak Gedik Holding Yönetim Kurulu Başkanı Hülya Gedik, makine yenilemenin çok ötesinde, üretimden muhasebeye şirketin her noktasında dijital dönüşümün tamamlanmasını ve Endüstri 4.0'a geçilmese de yaklaşılmasını hedefliyor. Bunun için en önemli adım Pendik'teki fabrikanın Hendek Organize Sanayi Bölgesi'ne taşınması sırasında gerçekleşiyor. Bugün için vana ve döküm işlerini OSB'ye taşıyan Holding, kaynak tarafının da buraya aktarılması esnasında teknolojik dönüşümün tamamlanmasını planlıyor. Hülya Gedik, "Yatırım yapıyoruz. Mevcut tesisimizi geliştiriyoruz. Endüstri 4.0 iddialı da olsa Endüstri 3,5'a doğru gidiyoruz. Pendik'ten Hendek Organize Sanayi Bölgesi'ne geçiyoruz ve buranın avantajlarından da yararlanacağız" diyor ve devam ediyor: "Beş sene içinde dönüşümümüzü tamamlamayı planlıyoruz. Sanayi dönüşümünü kaçıran şirketler yok olacak."

Holding yeni yapılanmasının ardından şu an üretmediği ve bu nedenle yurt dışından gelen ürünlere odaklanmayı planlıyor. "Bu hem istihdamı artıracak hem de ithal ikamesi yaratacak" diyor Hülya Gedik. İstihdam ve kalifiye iş gücü Gedik Holding için son derece önemli. Zaten Holding'in adını taşıyan bir üniversite olmasının da nedeni bu. 2010 yılında Gedik Meslek Yüksek Okulu'nu kuran Holding, bir yıl sonra bu okulu Vakıf çatısı altında bir üniversiteye dönüştürme kararı aldı. Gedik üniversitesi çatısı altında bugün için İktisadi ve İdari Bilimler fakültesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Mühendislik Fakültesi, Güzel Sanatlar ve Mimarlık Fakültesi ve 20 programlı meslek yüksek okulu bulunuyor. Holding'in kendi ihtiyacı çerçevesinde fark ettiği ve yakın dönemde Türkiye için de büyük önem taşıyacağı düşünülen dijital dönüşüm mühendisliği bölümü de yakın zamanda bu alanlar arasında sayılmaya başlayacak. Hülya Gedik, "Biz dijital dönüşüm sürecinde bu alandaki eksikliği hissediyorsak diğer sanayiciler de hissediyordur" diyor.

Dönüşüm Kolaylık Sağlayacak

Yıllık 450 milyon TL ciro yapan Gedik Holding, son dönemde hem yurt içi gelişmelerden hem de yurtdışında yaşanan sıkıntılardan kaynaklanan ekonomik yavaşlamadan da etkilenmiş; özellikle de ihracat tarafındaki yavaşlamadan. Hülya Gedik, "Ekonomideki yavaşlama bu sene işlere çok yansıdı. Yurt dışındaki pazarlar daraldı. İhracat müşterilerimiz azaldı. Yeni müşteri kazanımı olmadı. Yapabileceğimizi yapamadık. Yaklaşık yüzde 15 gibi bir düşüş oldu" diyor. Bu ve benzeri sıkıntılar, şirketi Endüstri 4.0 konusunda elini daha çabuk tutmaya itiyor. Gedik Holding, benzer sıkıntılarla daha kolay baş edebilmek, insan kaynağı konusunda elini güçlendirmek ve maliyet avantajı sağlamak için dönüşümünü bir an önce tamamlamak istiyor. —*Sinan Koparan*

SÖZÜN ÖZÜ Kaynak, kaynak ürünleri, eğitimi ve denetimi konusunda faaliyet gösteren Gedik Holding, üretimden muhasebeye her alanda dijital dönüşümü öne çıkarmayı planlıyor.

Netaş ZTE'nin Avrupa, Orta Doğu ve Afrika Üssü Oluyor

● ZTE Netaş'a, Ar-Ge, ürün geliştirme süreçleri ve 4,5G ULAK projesi için destek olacak

1967'de yüzde 49'u PTT'ye, yüzde 51 Kanada'nın Northern Electric Company Limited'e (Nortel Networks Corporation) ait hisselerle kurulmuştu Netaş. Ancak dönemin hükümeti Türkiye'de bulunan şirketlerin yabancı sermaye oranlarını düşürünce, Nortel hisselerinin yüzde 20'si, (yüzde 15'i Türk Silahlı Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı, yani zamanın Türk Deniz Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı'na, yüzde 2,5'i PTT Biriktirme ve Yardım Sandığı'na, yüzde 2,5'i de kurucusu olan Yavuz Kireç'e) satıldı. Özal hükümeti zamanında hükümetin özel sektördeki devlet hisselerinin özelleştirilmesi politikasını kabul etti ve PTT'nin sahip olduğu Netaş sermayesinin yüzde 49'una tekabül eden hisseleri Kamu Ortaklığı İdaresi'ne devredildi. 1993 yılında da bu hisselerin yüzde 20'sini Northern Telecom satın alarak hisse payını yüzde 51'e çıkardı. Ancak 2009 yılına gelindiğinde Nortel Networks sahneden çekilme kararı aldı. Netaş'taki hisselerini satacağını duyurdu. Bu şirketin geleceği açısından hiç iyi bir haber değildi. Zira o dönem Ümraniye'de 90 dönümün üzerindeki fabrika arazisine gayrimenkul projeleri için teklifler götürülmeye başlanmıştı. Nortel Networks dünyada kötüye giden işleri nedeniyle şirkette yüzde 53,13'e ulaşmış olan payını 2010 senesinde JP Morgan'ın yatırım şirketi One Equity Partners-OEP, Turkey Tech B.V'ye devretti. Bu stratejik ortak Netaş'ı çok daha iyi bir noktaya taşıdı.



▲C. Müjdat Altay, Netaş CEO

Bugüne gelindiğinde çokuluslu bilişim çözüm ve sistemleri üreticisi ZTE, 50'nci yılını kutlayan Netaş'ın, One Equity Partners'ın yönettiği bir portföy şirketi olan OEP Turkey Tech B.V.'ye ait yüzde 48,04 hissesini 101,3 milyon ABD doları karşılığında satın aldı. Üstelik Çinli yeni ortak Netaş'ı Türkiye pazarının en büyüklerinden biri yapmanın ötesinde bölgenin en önemli oyuncusu haline getirmeyi planlıyor. Dünyanın önemli bilişim çözüm ve sistemleri üreticilerinden ZTE'nin uzun süren görüşmelerin ardından tamamlanan satın alımı için Netaş CEO'su C. Müjdat Altay, "Özelleştirmeler hariç tutulduğunda telekom sektöründeki en büyük satın alma" diyor ve devam ediyor: "ZTE, Netaş'ın 2009'dan bu yana şirket değerini tam dokuz kat artıran yüksek performansına yatırım yaptı. Bu işlem Netaş'ın daha da geniş ürün ve servis portföyüyle Türkiye'de ve uluslararası pazarlarda büyümesini hızlandıracak."

Peki bu nasıl olacak? Yeni ortakla yapılan görüşmeler çerçevesinde ZTE'nin Netaş planları netlik kazanmış durumda. Özellikle mühendis kadrosu ile dikkat çeken Netaş, güçlü bir Ar-Ge kültürüne sahip. Şirket bünyesinde 700 mühendis bulunuyor. Son 10 yılda yedi kez Türkiye'nin "Yazılım İhracatı Şampiyonu" olan şirketin 200'den fazla uluslararası operatör için geliştirdiği yazılım çözümlerinin yeni ortaklıkla birlikte daha da artması bekleniyor. ZTE CEO'su Dr. Zhao Xianming yazılı olarak yaptığı açıklamasında, "ZTE olarak, Netaş'ın Ar-Ge merkezi ile ZTE'nin Ar-Ge yeteneklerini buluşturmaktan mutluluk duyuyoruz. Netaş, ZTE'nin küresel 20 Ar-Ge merkezi arasında yerini alıyor. ZTE'nin vizyonu, bilgi birikimi ve patent portföyü ile Netaş'ın başta VoIP, IT, GSM-R ve siber güvenlik olmak üzere birçok alandaki uzmanlığı sayesinde, bilişim sektörüne daha da fazla heyecan verici çözümler sunacağız. ZTE, Netaş'a Ar-Ge yetkinlikleri ve ürün geliştirme süreçlerinin yanında mevcut 4,5G ULAK ürününü küresel anlamda daha rekabetçi yapmak konusunda da destek olacak. Bunun yanı sıra Netaş, ZTE'nin telekom servis sağlayıcılarına, kamu/özel ▶

◀ kurum/kuruluşlarına ve tüketicilere yönelik geliştirdiği çözümlerine erişim hakkına sahip olurken, Netaş'ın IoT platformu gibi yenilikçi ürünleri de ZTE'nin uluslararası müşterilerine açılacak. Netaş ve Netaş'ın müşterileri ZTE'nin mevcut proje finansmanı anlaşmalarından da faydalanacak" diyor.

ZTE, Netaş satın alımının ardından ilk iş olarak bakım ve tamir merkezini Türkiye'ye taşıma kararı aldı. Yani Netaş, ilk başta ZTE'nin Orta Doğu ve Afrika pazarlarına uzanan kapısı olacak. Müjdat Altay, "Türkiye coğrafi konumuyla önemli bir ülke. 3,5 saatlik bir uçuşla 1 milyar insana ulaşmak mümkün. ZTE sadece Netaş'a değil tüm bölgeye yatırım yapmak için geldi. Avrupa, Orta Doğu ve Afrika operasyonlarını buradan yönetmek istiyor. Netaş'ın yüksek kaliteli insan kaynağı, kurumsal kültürü, çevik yapısı ve değişime uyum gösterme yeteneği ZTE ile beraber ileride imza atacağımız küresel projelere önemli katkılar sağlayacak" diyor.

Nortel'in ani çıkış kararıyla zor bir dönem geçiren Netaş, önce One Equity Partners-OEP ile daha güçlü bir şekilde yola devam etme gücü buldu, şimdi de bölgesel bir güç olma yolunda ilerliyor. OEP Yönetim Kurulu Üyeleri Andrew Dunn ve Joe Huffsmith, ZTE'nin Netaş'a yatırımı üzerine yazılı olarak yaptığı yorumda "Netaş, OEP'nin yatırım yaptığı altı yıl öncesinden bugüne yaklaşık yüzde 400 büyüyerek Türkiye'de olağanüstü bir başarı hikâyesi olmuş ve alanında amiral gemisi bir işletme haline gelmiştir. ZTE'nin yatırımı, küresel erişimi ve ürün genişliğiyle Netaş, gelecek başarılar için olağanüstü iyi konumlanmıştır" diyor.
—Sinan Koparan

SÖZÜN ÖZÜ ZTE, OEP Turkey Tech B.V.'nin Netaş'taki yüzde 48,04 hissesini satın aldı. Çinli şirket Netaş'ı öncelikli olarak Avrupa, Orta Doğu ve Afrika pazarlarının üssü olarak konumlandırmayı planlıyor.

Prysmian Sektörün Okulu Olmaya Devam Ediyor

● "Hem sektörün hem de ülkemizin rekabet gücünü geliştirmeye ciddi katkı sağlıyoruz"

Küresel ölçekte kablo talebi 120 milyar dolarlık bir pazar yaratıyor. Bu pazarın, gelişmiş ülkelerde yüzde 1-2 gibi yıllık büyümesi söz konusu iken gelişmekte olan ülkelerde ortalama yüzde 4-5 bandında bir büyüme gösteriyor. Türkiye'de ise pazarın büyüklüğü 1,5 milyar dolar civarında. Yine Türkiye'de üretim yapan ve sayısı 100 civarında olan kablo üreticisi şirketlerin ihracatı ise 2 milyar doları buluyor. Buna karşı yaklaşık 500 milyon doları bulan bir kablo ithalatı da dikkat çekiyor.

Türkiye'deki kablo üreticilerinden biri de Prysmian Group. 1964 yılında Mudanya'daki fabrikasında Türkiye'de üretime başlayan şirket, 2011 yılında Prysmian ve Draka arasında gerçekleşen birleşmeden sonra küresel ölçekte enerji ve telekomünikasyon kabloları alanında en büyük oyunculardan biri oldu. Prysmian Grubu, Türkiye kablo pazarının yüzde 20'sini elinde bulunduruyor. Grubun geçtiğimiz yılki cirosu yaklaşık 953 milyon liraydı ve bunun yaklaşık 245 milyon lirasını ihracat gelirleri oluşturuyordu. Prysmian Group Türkiye CEO'su Erkan Aydoğdu, "Geçtiğimiz yıl, son beş yılın en iyi ciro ve kârlılıklarına ulaştık, kârlılık büyüdü. Bu önemli bir başarıydı" diyor ve devam ediyor: "Bu yıl da ciromuzu geçtiğimiz yıl seviyelerinde korumaya çalışacağız. 2017 yılı projeler açısından yoğun bir yıl olmadı. Bu nedenle kârlılıklar bir önceki yıla göre bir miktar düşecek. Bu dalgalanmayı normal görüyoruz, önemli olan sürdürülebilir olmak. Bu sonuçlar grubun merkezinin de ilgisini çekiyor. Çok olağan dışı gelişmelere rağmen performansımızın artarak devamı ve sonuca gitmemiz dikkatle izleniyor."



▲Erkan Aydoğdu, Prysmian Group Türkiye CEO

Prysmian Group son yıllarda Türkiye'de gerçekleştirilen birçok önemli projenin kablo sağlayıcısı oldu. Bunlar arasında Avrasya Tüneli, İstanbul'un yeni havalimanı, Kuzey Marmara Otoyolu, Ilgaz Tüneli gibi önemli altyapı projeleri de bulunuyor.

Grubun Mudanya'daki fabrikası küresel ölçekte de önemli bir yere sahip. Zira burada 22 bin çeşit kablo üretilebiliyor ve uzun geçmişi ile Prysmian Group'un küresel network'ündeki 17 Ar-Ge merkezinden biri de burada yer alıyor. "Ar-Ge merkezimizde yüksek teknolojili, üstün performans gösteren ürünler geliştiriyoruz" diyor Erkan Aydoğdu ve devam ediyor: "Böylece hem sektörün hem de ülkemizin rekabet gücünü geliştirmeye ciddi katkı sağlıyoruz."

Kablo sektöründe çok sayıda oyuncu bulunuyor.

Bütün dünyada olduğu gibi Türkiye'de de bu sektör hızlı büyümüyor. Çok sayıda oyuncu olması, sektörün belli bir hızda büyümesi yurt içinde ciddi bir rekabet ortamını yaşanmasına neden oluyor. Yine son yıllarda Türkiye'nin çevresinde yaşanan gelişmelere paralel olarak ihracat pazarlarında bir durgunluk yaşanması, birçok oyuncunun yurt içi pazardaki rekabetçi ortama daha agresif yönelmesine neden oluyor. Hal böyle olunca rekabet, birçok sektörde olduğu gibi kablo üretiminde fiyat üzerinden oluyor. Bu da kâr marjlarının düşmesine ve birçok şirketin sürdürülebilir bir yapıdan uzaklaşmasına neden oluyor.

Fiyat üzerinden yapılan bu rekabet, sektörde kaliteyle ilgili ciddi sıkıntıları beraberinde getiriyor. Ürün kalitesiyle ilgili kamunun düzenleme ve denetlemelerinin yetersiz kalması pazarda haksız rekabetin oluşmasına neden oluyor. "Avrupa'ya kıyasla çok fazla avantajımız var. Ama bu ciddi avantajlar regülasyon ve denetim yetersizliği nedeniyle kaybediliyor. Aslında sektör bugünkü konumundan çok daha iyi olabilir" diyor Erkan Aydoğdu ve devam ediyor: "Sektördeki bütün paydaşları, tüketiciyi bilinçlendirmek için ciddi çalışmalar yapıyoruz. Burada bilgi seviyesini artırmak çok büyük önem taşıyor."

Sektörde kapasite kullanım oranlarının ortalaması yüzde 70'ler seviyesinde. Erkan Aydoğdu, Prysmian'ın Türkiye'deki operasyonunda kapasite kullanım oranın yüzde 89 seviyesinde olduğunu belirtiyor ve devam ediyor: "Yatırım yaparken çok seçici davranıyoruz. Herhangi bir alanda yatırım yaparken sadece oradaki hacmimizi artırmakla ilgili bir düşünce bizde yok. Fark yaratan yenilikçi ürünlere yatırım yapmayı tercih ediyoruz" diyor.

Mudanya fabrikası, grubun birçok ülkede sahip olduğu 82 fabrikadan üretim kapasitesi bakımından ilk üç içinde yer alıyor. Üstelik burası üretim gücü ve teknolojisi dışında bir okul olarak görülüyor. Zira uzun yıllardır üretim yapan bu fabrika ciddi bir bilgi ve kültür birikimi sağlamış. Bugüne kadar Türkiye'de yaşanan krizler, sıkıntılar şirketin Türkiye operasyonlarında ciddi esneklikler kazanmasını sağlamış. Bu nedenle Mudanya'da bir Akademi kurulmuş. Burası grubun küresel operasyonlarda üst seviyeye gelecek yöneticiler ve mühendisler için bir eğitim üssü konumunda. Geçtiğimiz yıl birçok ülkeden 11 kişi bu akademide eğitim almış. Bu yıl ise bu sayının 170 olması bekleniyor. "Türkiye'de bazı sıkıntılar yaşanırken merkeze bir sorun olmadığını mesajını verdik. Bu programın gelişmesi ve büyümesi çok sevindirici." diyor Erkan Aydoğdu.

Türkiye kablo pazarı, rekabetin yoğun yaşandığı zor bir pazar. Burada yüzde 20 paya sahip Prysmian Group yabancı ve eski bir oyuncu. Türkiye pazarındaki uzun yıllar, güçlü Ar-Ge ve iş kültürü sayesinde şirket bu pazar payını korumayı, büyütmeyi ve yenilikçi yapısıyla Türkiye için önemli yeni projelerde yer almayı hedefliyor. —*Mehmet Erdoğan Elgin*



▲İstanbul'un yeni havaalanı projesinde Prysmian'ın kabloları kullanılıyor

SÖZÜN ÖZÜ Prysmian Group Türkiye kablo sektörünün en önemli oyuncuları arasında yer alıyor.

Yeni Nesil Sürdürülebilirlik Kavramı İle Tanışıyor

● Henkel, 47 ülkede 84 bin öğrenciye sürdürülebilirlik dersi veriyor

Sürdürülebilirlik son dönemlere damgasını vuran kavramlardan biri. Birlemiş Milletler'in Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri kapsamında yepyeni bir anlam ve ilgi kazanan bu kavram, geleceğin dünyasının yaşanabilir olması için en önemli noktalardan biri olarak görünüyor. Tüketici ürünleri ve kimya şirketi Henkel, bu sürdürülebilirlik kavramı üzerine ayrı bir titizlikle yaklaşan büyük isimlerden biri. Hazırladığı Sürdürülebilirlik Programı kapsamında çalışanlarına sürdürülebilirlik anlayışı kazandırmak amacıyla eğitimler veren kuruluş bugüne dek 79 ülkede yaklaşık 10 bin çalışanına eğitim vermiş. Bu eğitimi alan Henkel "sürdürülebilirlik elçileri" ise çocuklara kaynakların sorumlu bir şekilde kullanımını öğretmeye başlamış ▶

◀ ve şimdiye kadar 47 ülkede yaklaşık 84 bin öğrenciye ulaşmayı başarmış. *Bloomberg Businessweek Türkiye* olarak Henkel'in sürdürülebilirlik misyonu üzerine Henkel Türkiye'nin sürdürülebilirlik projelerinden sorumlu İletişim Müdürü Hande Ardane ile görüştük.

Henkel'in Sürdürülebilirlik Elçileri Programının başlangıcı neye ve ne zamana dayanıyor?

Henkel'in 2030 yılına kadar ürünlerimizin ve süreçlerimizin çevresel ayak izi karşılığında yarattığı değeri üç kat artırmaya yönelik bir hedefi bulunuyor. Bu idealimize ulaşmak için de herkesin katkıda bulunması gerekiyor.

Henkel'de sürdürülebilirlik şimdiye kadar hep önemli bir konuydu. Bununla birlikte sürdürülebilirliğe çalışanların günlük hayatlarında da katkıda bulunabilmeleri için bu konuda farkındalık sağlayıp, çalışanların da katılımları önemliydi. Çünkü, tıpkı şirketler gibi her bir birey de davranışlarıyla daha sürdürülebilir bir geleceğe katkıda bulunabilir. Örneğin; kişisel kararların harcanan enerji, su ve diğer kaynakların tüketimi üzerinde önemli bir etkisi bulunuyor. Bu nedenle, çalışanlarımıza net bir sürdürülebilirlik anlayışı kazandırmak ve onların sürdürülebilirliğin önemini başkalarına aktarmalarını sağlamak üzere Sürdürülebilirlik Elçileri adını verdiğimiz global programı hayata geçirdik.

Sürdürülebilirlik Elçileri Programı kapsamında çalışanların sürdürülebilirliğin önemini meslektaşlarına, tedarikçilere, müşterilere ve tüketicilere ve öğrencilere daha iyi aktarabilmesi için Henkel çalışanlarına online eğitimler veriliyor. Amaç; çalışanlara net bir sürdürülebilirlik anlayışı kazandırmak ve onların da sürdürülebilirliğin önemini başkalarına aktarabilmelerini sağlamak.

Birleşmiş Milletler'in sürdürülebilir kalkınma hedefleri kapsamında "sürdürülebilirlik" önemli bir kavram haline geldi. Bu doğrultuda, Henkel diğer tüketici ürünleri firmaları ile herhangi bir iş birliği gerçekleştirdi mi veya böyle bir düşünce söz konusu mu?

Henkel'in bu konuda dünya çapında 130 ülkede tedarikçileri ile gerçekleştirdiği bir girişimi var. Tüm dünyada 130 ülkeden tedarikçileri ve iş ortakları ile sürdürülebilirliği birlikte gerçekleştirebilmek için birlikte yenilikçi çözümler üzerinde çalışıyorlar. Benzer şekilde özellikle ürün markalarımız tarafından müşterilerle ortaklaşa geliştirilen sosyal sorumluluk projeleri de bulunuyor.



Sürdürülebilirlik elçileri kaç kişiye ulaştı? Ne gibi somut sonuçlar elde edildi?

Henkel'de tüm dünyada 10 binin üzerinde çalışan sürdürülebilirlik elçisi olmak ve iş arkadaşlarını, tedarikçileri, müşterileri, hatta okullardaki çocukları sürdürülebilir faaliyetinin önemiyle ilgili ikna edebilmek adına gerekli bilgiyi edinmek için eğitimlere katılım gösterdi. Hedef tüm çalışanların sürdürülebilirlik elçisi olması. Şimdiye kadar sürdürülebilirlik elçileri sürdürülebilirlik eğitimlerinden edindikleri bilgileri gelecek nesillerle paylaşmak için birçok çalışma yaptı. Bunun yanı sıra çalıştıkları tesislerde ve iş alanlarında sürdürülebilirliğe uygun projeler geliştiriyor, kendi sorumluluk alanına göre iş ortakları ile sürdürülebilirlik konusunda iş birlikleri geliştiriyorlar.



▲Henkel Türkiye'nin sürdürülebilirlik projelerinden sorumlu İletişim Müdürü Hande Ardane

Henkel'in bir diğer sosyal sorumluluk projesi olan Keşif Dünyası kapsamında kaç çocuğa ulaşıldı ve ne gibi geri dönüşler elde edildi?

Keşif Dünyası projemizi ülkemizde, Yaratıcı Çocuklar Derneği'nin iş birliği ve uzmanlarla birlikte gerçekleştirdiğimiz atölyelerde, yaklaşık 10 bine yakın öğrenci atölye çalışmalarına katılarak, bilimle keyifli bir deneyim yaşadı.

Sürdürülebilirlik, geçtiğimiz yıllar içerisinde içi birbirinden farklı anlamlarla doldurulan bir kavram haline geldi. Henkel, sürdürülebilirlik kavramına nasıl bakıyor ve bu kavram doğrultusunda neleri başarmayı amaçlıyor?

Henkel'de ekonomik başarı, çevre koruma ve sosyal sorumluluk arasındaki dengenin korunması için sürdürülebilirliğe odaklanıyoruz. Henkel'in 2030 yılına kadar ürünlerimizin ve süreçlerimizin çevresel ayak izi karşılığında yarattığı değeri üç kat artırmaya yönelik bir hedefi var. Buna ulaşmak için uzun vadeli sürdürülebilirlik stratejisi "daha az tüketerek, daha fazlasını başarmak." Bu konuda tüketiciler ve müşteriler için olduğu kadar tüm toplum için de sürdürülebilir değer yaratmayı istiyoruz. Bunun için enerji, CO2 emisyonu, su, atık tüketimi, iş güvenliği gibi alanlarda 2020 yılına yönelik hedefleri net olarak belirlemiş bulunuyor. —*Batuhan Kurnaz*

◀ Tıpkı şirketler gibi her birey de davranışlarıyla daha sürdürülebilir bir geleceğe katkıda bulunabilir.

SÖZÜN ÖZÜ Sürdürülebilirlik anlamında bilinçliliği artırmayı hedefleyen Henkel, 47 ülkede 84 bin öğrenciye sürdürülebilirlik kavramını anlatmış.

9 Bin 999 Derdim Var Ama Franchise Bunlardan Biri Değil

● Remax Türkiye, uzun vadede franchise verdiği danışman sayısını beş haneli sayılara ulaştırmayı hedefliyor



▲Murat Goldştayn, Remax Türkiye Bölge Direktörü

Gayrimenkul sektörü Türkiye'de hızlı ve nispeten güvenli yatırım yapmak isteyen insanlar tarafından sık sık tercih edilen bir alan. Bir dönem hızlı artış gösteren emlak fiyatları ve kentsel dönüşümün etkisiyle bir "balon" olarak nitelendirilen İstanbul gayrimenkul piyasası, her ne kadar sönmemiş olsa da eski fiyat artışını artık göstermiyor.

Remax Türkiye Bölge Direktörü Murat Goldştayn, gayrimenkul sektöründe son 10 yılda trendin hep yukarı doğru olduğunun ve istikrarlı bir şekilde yükseldiğinin altını çiziyor; ancak şöyle devam ediyor: "Artık böyle bir dönem söz konusu değil. Geçtiğimiz bir yılda pek çok bölgede gayrimenkul fiyat artışı hep enflasyonun altında kaldı."

Peki bu neye işaret ediyor? Goldştayn'a göre, işaret edilen şey aslında yatırımcılar için büyük bir fırsat. "Çok iyi bir satın alma dönemine girdik. Eğer az risk ile uğraşmak isteyen bir yatırımcıysanız konutlara yatırım yapabilirsiniz" diyor Goldştayn ve devam ediyor: "Ekonominin gidişatından etkilenmeyi göze alıyorsanız ofis veya mağazalara yönelebilirsiniz. Veya beş seneden uzun vadede geri getirisi olan bir yatırım düşünüyorsanız, acil bir şekilde paraya ihtiyacınız yoksa arsa alabilirsiniz."

Remax, 1973 yılında ABD'de kurulmuş olan bir şirket. Ancak daha sonra Kanada ve Avusturya'daki ekipleriyle büyüyerek küreselleşmiş ve günümüzde 102 ülkede faaliyet gösteriyor. Bu 102 ülke arasında gayrimenkul faaliyetleri bakımından en büyük ilk 5 ülke arasında ise Türkiye bulunuyor. "Almanya, İngiltere, Hindistan ve Brezilya gibi ülkelerden bile öndeyiz" diye anlatıyor Goldştayn ve devam ediyor: "İşsizliğin fazla olması bize yaradı diyebiliriz. Bu sayede daha fazla girişimci bulabiliyoruz."

Remax Türkiye, 260 franchise ofise sahip. Ancak Goldştayn'ın da deyimiyle, gayrimenkul danışmanı olarak adlandırdıkları 3 bin 330 kişiyi bünyelerinde bulunduruyorlar. "Bu girişimciler bizim küçük boy franchise'larımız diyebiliriz" diye açıklıyor Goldştayn ve devam ediyor: "Biz aslında bir girişimcilik merkeziyiz. Günlük çalışma hayatımızda bu girişimcileri nasıl büyütür ve daha iyi hizmet vermelerini sağlarız diye uğraşıyoruz." Bünyesindeki girişimcileri eğitmek anlamında gayrimenkul eğitimlerinin yanı sıra satış ve müşteri memnuniyeti eğitimi de veren Remax, tek başına bir ofis binasını tamamen bu işe adamış ve ayda 180 kişiyi daha iyi girişimciler olabilmeleri için eğitiyormuş.

Remax, bu yıl Türkiye'de 20'nci yılını dolduruyor. 1997'de Türkiye faaliyetlerine başlayan firma, 3 bin 300 girişimciyi bünyesine almış. Goldştayn, bu sayıyı uzun vadede 9 bin 999 kişiye çıkarmak istediklerini anlatıyor. "Şu anda 40 ilde aktifiz" diyor Goldştayn ve devam ediyor: "İlginç bir şekilde büyümeyi hedeflediğimiz ilk bölge ise İstanbul Avrupa yakası, zira burada potansiyelimizin üçte birindeyiz henüz." Gerçekten de 92 franchise'a sahip oldukları Anadolu yakasına kıyasla Avrupa yakasındaki Remax franchise sayısı yalnızca 50. "İstanbul çok hızlı büyüdüğü için her yerine yetişemedik" diye açıklıyor Goldştayn.

İstanbul Avrupa yakası dışında Bursa, Adana ve İzmir'de de daha fazla büyümeyi hedefleyen Remax, 2017 yılının ilk altı ayında 30 yeni franchise vermiş. "Normalden hızlı büyüdük; ancak bu piyasa kaynaklı bir hızlı büyüme değil" diyor Goldştayn ve devam ediyor: "Ekibimizi büyüttük ve franchise veren insan sayımızı artırdık. ▶

◀ Bu oran 2016'ya göre çok hızlı, zira 15 Temmuz sonrasındaki üç ay tarihimizin en yavaş üç ayıydı."

Peki Türkiye'de girişim yapacak insanlar neden Remax ile gayrimenkul sektörüne giriş yapıyor? Goldştayn'a göre, Remax'ı tercih edenler sistematik bir düzene girmeyi isteyen bireyler oluyor. "Türkiye'de kurulan işlerin büyük bir kısmı batıyor. Biz ise ilk beş yıl içerisinde insanlar nasıl başarılı olur sistematiğini öğretiyoruz" diyor Goldştayn ve devam ediyor: "Nasıl başlayacağınızı, doğru ekibi nasıl kuracağınızı ve o ekibi nasıl eğiteceğinizi, bunların hepsini öğretiyoruz. Zaten 1997 yılında verdiğimiz ilk franchise'lar da hâlâ devam ediyor; hatta ikinci nesile kadar geçmiş olmasından bunu anlayabilirsiniz."

Remax'a her gün 22 kişinin gayrimenkul danışmanı olmak için başvurduğunu söylüyor Goldştayn ve şöyle açıklıyor: "Doğru gayrimenkul danışmanını bulmak ve tutmak kolay değil. Biz bu işi kolaylaştırmaya çalışıyoruz." Buna ilaveten, veri tabanlarında 21 bin hazır sözleşmenin bulunduğunu da ekliyor Goldştayn ve başlayan bir franchise'ın bir anda 21 bin seçeneğe birden eriştiğini anlatıyor.

Türkiye'de ve özellikle büyük şehirlerde kentsel dönüşümle artan gayrimenkul arzını karşılayacak talep bulunup bulunmadığını sorduğumuzda Goldştayn talebin özellikle uzun vadede yüksek olacağını söylüyor. "Neticede nüfus artışı olan bir ülkeyiz, üstelik bir de göç alıyoruz" diye anlatıyor Goldştayn ve devam ediyor: "Fiyatlar da yerine oturuyor. Eskiden yüzde 20'lik oranlarla artış gösteriyordu, artık bu söz konusu değil."

Gayrimenkul sektörü organize olabilmiş bir sektör değil. Goldştayn, pek çok kişinin gayrimenkullerini ya sahibinden ya da organize olmayan yerel emlakçılar aracılığı ile yönettiğini anlatıyor. "Biz her yıl binlerce işlem yapıyoruz, ama Türkiye'de her sene yapılan 1 milyonun üzerinde tapu işlemine kıyasla işin hâlâ çok başındayız" diyor ve devam ediyor: "Burada inanılmaz bir ihtiyaç da söz konusu. Ev satmak isteyen herkes güvenebileceği bir danışman arıyor. Yani doğru girişimciler için bu sektörde mükemmel bir potansiyel bulunuyor."

Remax, 2017 yılında ciroda yüzde 20'lik büyüme bekliyor. Yatırımcı ve geleceğe inanan insanları kendilerine çektiklerini anlatan Goldştayn, sermaye riskinin çok düşük olmasının Remax'ı her zaman girişimciler için çekici bir yer olarak tutacağını söylüyor. "Cebinde yaklaşık 10 bin lira ile bu işe girip de 100 bin lirası olan pek çok örnek söz konusu" diyor Goldştayn ve ekliyor: "Herkes başarılı olacak demiyoruz elbette; ancak doğru şartlar ve iyi bir emek ile kazançlar zannedildiğinden çok daha yüksek olabilir." —*Batuhan Kurnaz*

SÖZÜN ÖZÜ 3 bin 330 franchise'a sahip olan Remax, girişimciler için kolay ve güvenli bir seçenek sunuyor. Marka, uzun vadede franchise sayısını 9 bin 999'a çıkarmayı hedefliyor.

Özetle

Limak, Rusya'da 570 milyon dolarlık işe imza attı Limak, Rusya'nın Ufa şehrinde inşaat değeri toplam 34 milyar ruble (yaklaşık 570 milyon dolar) olan otoyol projesine ortak oldu. Bu proje için kurulan Bashkir Concession Company (BCC) şirketine Rus şirketi VTB Capital ile birlikte ortak olan Limak, aynı zamanda işin müteahhitliğini de üstlenecek. Otoyol inşaatının dört yıl sürmesi hedeflenirken işletme süresi ise 25 yıl olacak.

Tefken'den Katar'da Yeni Bir Proje Tekfen İnşaat, Katar'da yeni bir proje daha üstlendi. 200 milyon dolar bedelle gerçekleştirilecek Doğu Endüstriyel Yolu inşaatı 27 ay içinde tamamlanacak. Tekfen İnşaat Genel Müdürü Levent Kafkaslı, "Büyük potansiyele sahip olan Katar'ın geleceğinin inşasında rol almaktan büyük mutluluk duyuyoruz" ifadelerini kullandı.

Venus Ailesi'nin En Yeni Modeli Z10 Satışa Çıktı Teknoloji firması Vestel'in, Barselona'daki Mobil Dünya Kongresi'nde (MWC) tanıttığı Venus Z10, bin 499 liradan satışa sunuldu. Vestel Şirketler Grubu İcra Kurulu Başkanı Turan Erdoğan, "Z10, gerek teknolojik özellikleri gerekse tasarımı ile öne çıkan bir ürün oldu. Yüksek fiyatlı yabancı markalı telefonlarda kullanılan son sürüm işletim sistemine sahip Venus Z10 ile tüketicilerimiz üstün teknolojik özelliklerdeki çok şık bir telefonun keyfini uygun fiyata sürecekler. Z10 bu özellikleri ile yüksek fiyatlı yabancı markalara meydan okuyacak" ifadelerini kullandı.

Yapı Kredi'den Ekonomiye 261 Milyar Liralık Destek Nakdi ve gayri nakdi krediler ile ekonomiye desteğini 261 milyar liraya yükselten Yapı Kredi'nin toplam mevduatı 164,2 milyar lira oldu. Kredi kartları pazarındaki liderliğini 29'uncu yıla taşıyan Yapı Kredi'nin net kârı 1 milyar 893 milyon lira olurken, Sermaye Yeterlilik Rasyosu ise yüzde 14,8 olarak gerçekleşti.

Havacılık Sektöründe Büyük Birleşme Air France-KLM, Virgin Atlantic'in yüzde 31'lik hissesini 250 milyon euroya satın alırken; Delta Air Lines ve China Eastern Airlines Air, Air France-KLM grubundan yüzde 10'luk hisse alarak yönetim kuruluna girdi.

Netlog Üç Yılda Üç Kat Büyümek İçin The Abraaj Group'u Ortak Alıyor Entegre lojistik şirketi Netlog büyümesini, daha da hızlandırmak için küresel yatırım şirketi The Abraaj Group'a hisse sattı. Abraaj, Netlog'un uluslararası büyümesi kadar, mevcut pazar pozisyonunun daha da güçlenmesine destek olacak.

Assan Hanil Genel Müdürü Atacan Güner Oldu Kibar Holding grup şirketlerinden Assan Hanil Otomotiv Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de Genel Müdürlük görevine Atacan Güner getirildi. Çalışma hayatına 2002 yılında Ford Otosan'da Proses Mühendisi olarak başlayan Atacan Güner, 2003 yılında Toyota'da Ar-Ge Malzeme Mühendisi olarak görev aldı. 2005 - 2012 yılları arasında Toyota İngiltere ve Toyota'nın Brüksel'de bulunan Avrupa Merkezi'nde satın alma departmanında çeşitli görevler üstlenen Güner, 2012 yılında Toyota Türkiye'de Satın Alma Müdürü olarak çalıştı 2014 yılında otomotiv yan sanayinin önemli ana parça tedarikçilerinden olan Assan Hanil ailesine katılan Atacan Güner, sırası ile Tedarik Zinciri Direktörü ve Ticaret Direktörü görevlerinde bulundu.



● NASA sessiz süpersonik uçakların sırrını bildiğini söylüyor. Şimdi sırada işin zor kısmı var

Ticari havayolu taşımacılığında neredeyse 50 yıldır kesin bir hız sınırı var: Saatte bin 62 kilometre; yani normal boyutlardaki bir uçağın 30 bin feet'te ses duvarını aştığı ve 48 kilometre genişliğinde, sürekli bir sonik patlama yarattığı hız. Bunun sonucunda yerde meydana gelen sorunlar (kırılan camlar, çatlayan sıvalar, çıldıran çiftlik hayvanları) süpersonik seyahatin, Federal Havacılık İdaresi'nin (FAA) ABD toprakları üzerinde gerçekleştirilmesini yasakladığı 1973'ten beri büyük ölçüde sınırlı alan olarak kalmasına yol açtı.

Bu durum değişiyor olabilir. NASA, Ağustos ayında, sonik patlamayı otobanda giden bir Mercedes-Benz'in içindeki uğultuya benzer bir seviyeye indirebilecek bir uçağın demo modelinin inşası için teklifleri almaya başlayacak. Kurumun araştırmacıları, Haziran sonunda bir rüzgar tünelinde başarıyla test edilen modelin daha küçük ölçekli bir versiyonu olan tasarımlarının New York'tan Los Angeles'a altı saat süren uçak yolculuğunu yarı yarıya kısaltacağını söylüyor. NASA, demo uçağını inşa etmek ve insanların yaşadığı bölgelerde test etmek üzere, beş yıl içinde 390 milyon dolar harcamayı planlıyor. Fonlamanın ilk yılı, Başkan Trump'ın 2018 bütçe teklifinde yer alıyor.

NASA'nın ticari süpersonik araştırma ekibinin proje müdürü Peter Coen, önümüzdeki 10 yıl boyunca, hava taşımacılığı ve kat edilen mesafelerdeki ilerlemenin "genel olarak erişilebilir olan daha hızlı hava yolculuğuna yönelik talebi artıracağını" belirtiyor ve ekliyor: "Bu, şirketlerin gelecekte rekabet edebilir ürünleri piyasaya sürmesini mümkün kılacak." NASA, testler sonucunda ortaya çıkacak teknolojiyi ABD'li uçak üreticileri ile paylaşmayı düşünüyor; bu da Lockheed Martin, General Dynamics, Boeing gibilerine ve Boom Technology ve milyarder Robert Bass'in Aerion'u gibi startup'lara bir avantaj sağlayacak.

Lockheed, oldukça güçlü bilgisayarlar sayesinde 10 yıl kadar önce ortaya çıkan akışkanlar dinamiği modellemesini kullanarak NASA'nın tasarımını geliştirmesine yardımcı oldu. Lockheed ve NASA, uçakların biçimlerindeki ufak farklılıkların yarattıkları süpersonik şok dalgalarını nasıl etkilediğini birlikte test etti ve saptadı. Haziran'daki küçük ölçekli modelde Lockheed'in tasarım programının müdürü olan Peter Iosifidis'e göre karar kıldıkları tasarım, ses dalgalarının bir sonik patlamanın keskin N şekli içine karışıp kaybolmasını engelliyor. Dalgalar bunun yerine uçağın arkasındaki geniş bir alana yayılan noktalara dağılıyor ve meydana gelen süpersoniklerin yalnızca bir uğultu olarak kalmasını sağlıyor.

Coen, NASA'nın 60 ila 65 A-ağırlıklı desibellik (dBa) bir ses seviyesini hedeflediğini söylüyor. Bu da hemen hemen otobandaki lüks bir araba ya da kalabalık bir restoranda arka planda duyulan sohbet sesleri kadar gürültülü demek. Iosifidis, ▶

İLÜSTRASYON: 731; FOTOĞRAF: NASA/LOCKHEED MARTIN



◀ Lockheed'in araştırmasının tasarımın bu sesi ticari seviyede tutabildiğini gösterdiğini ve ekibinin planladığı demonun 94 feet (28,65 metre) uzunluğunda olacağını, bir pilot için yerinin bulunduğunu, 55 bin feet irtifaya çıkabildiğini ve Boeing Co.'nun F/A-18 savaş uçağına güç sağlayan ikili General Electric Co. (GE) motorlarından biriyle çalıştığını söylüyor. "Artık halkın desteğine bakılırsa, muhtemelen daha kabul edilebilir olduğu bir noktaya ulaşılıyor" diyor.

Kıyaslamak gerekirse, Concorde'un, yani şampanya içip havyar yiyen süpersonik jet-setin mazide kalmış ikonunun 90 dBa'lık algılanan gürültü seviyesi bundan kat kat yüksekti. Uçağın 1970'lerde ortaya çıkması, Kongre'nin en başta kara üzerinde uçuş yasağını geçirmesine yol açtı; kalkış ve inişleri sırasında yüzlerce gürültü şikayeti geliyordu ve şu anki düzenlemelere uygun olmakla uzaktan yakından alakası yoktu. Concorde, kısmen yasaktan dolayı, Air France ve British Airways için bir para tuzağı olup çıktı ve 2003'te bir kenara kaldırıldı.

Coen, süpersonik seyahatin aralarında yüksek karbon emisyonları ve havaalanındaki motor gürültüsünün de bulunduğu üç temel sorunundan biri olan sonik patlamayı "ortadan kaldırması en zor olan" şeklinde tanımlıyor. GE, motorları uçağın kanatları üzerine yerleştirmeyi de deneyerek motorlarını susturabilen tasarımlar üzerine çalışıyor. NASA, çevresel etkilerin değerlendirilme yollarına ilişkin bir MIT çalışmasını finanse ediyor. "Üreticiler, uçuramayacakları bir uçak geliştirmeye önayak olmayacaktır" diyor Iosifidis ve ekliyor: "NASA'nın kuralı değiştirmemiz gerektiğini söylediği yer burası ve bu da bunu gerçekleştirmenin yolu."

Siz yine de süpersonik bir seyahat için şimdiden bavulunuzu hazırlamayın. Dördüncü temel sorun da Washington olabilir, çünkü teknoloji onu eski haline getirse bile 1973 tarihli yasağın dili FAA ya da Kongre'nin yasayı açıkça feshetmesini gerektirebilir.

Dahası, Gulfstream Aerospace'in sahibi olan General Dynamics Corp. gibi köklü havacılık şirketleri süpersonik uçaklar üzerine yıllardır çalışıyor ve startup'lar (Boom, Spike Aserospace) teknolojik güçlükleri çözmeye yönelik ilgiyi yeniden canlandırıyor olsa da, tüm girişimleri planlama aşamalarında kalıyor. Daha yapılmayı bekleyen pek çok iş var.

Yine de eğer her şey planlandığı gibi giderse, NASA'nın 2022'de başlayarak demo uçağını altı farklı yerde test etmeyi planladığını söylüyor Coen. Yasağı kaldırmaları için kanun yapıcılara ve düzenleyicilere yaranma yolunda atılacak ilk adım bu. Bu sefer durumun farklı olduğunu, çünkü en zorlu teknik problemin çözüldüğünü belirtiyor. "Bunu gerçekleştirebilmek için NASA'dan, hükümetten ve Kongre'den çok fazla destek alıyoruz. Geleceğe dair çok heyecanlıyım." —*Thomas Black*

SÖZÜN ÖZÜ NASA ve Lockheed, tasarımlarının bir süpersonik uçağı otobanda ilerleyen bir Mercedes'in içi kadar sessiz kılacağını söylüyor. Ortada ise bir demo yapacak herkesin alabileceği 390 milyon dolar var.

◀ NASA, Haziran'daki ölçekli modeli, bir pilotun uçurabileceği bir demo uçağına dönüştürecek teklif sahipleri arıyor

QUENTIN SCHWINN/NASA

Türkiye'de Beklentilerin Üzerinde Büyüyorlar; Veri Merkezi Yatırımı Yolda

● Bulut bilişimin dünya devi Amazon Web Services, Türkiye'ye veri pazarı yatırımı yapacak

Dijital ortamda hizmet veren şirketler, depolama, sunucu, network ya da güvenlik gibi hizmetleri içeriden karşılamak yerine dışarıdan hizmet alıyor. Nedeni çok basit; astarı yüzünden pahalıya mal olacak hizmetler, dışarıdan tedarik edildiğinde daha az maliyetli ve verimli gerçekleşiyor. Aslında,

son kullanıcıların bulut bilişimle tanışması birkaç senelik yakın tarihe tekabül etmiyor. Kullanıcının edindiği basit bir e-posta hizmeti, zaten kendi içerisinde bulut çözümünü halihazırda sunuyor. 15 yıl öncesine ait herhangi bir e-posta sunucusunun kullanıcıya ayırdığı 20 megabaytlık kotası, tıpkı günümüzün orta büyüklükte bir şirketinden çıkan terabaytlarca büyüklükteki veriler gibi bulut bilişim çözümleriyle sağlanıyor. Üstelik bu hizmeti sağlayan bir dünya deviyse, verimlilik ve tasarruf oranı daha da artıyor. 2006'da kurulan Amazon Web Services da bunlardan biri.

Amazon Web Services, son kullanıcının aşina olduğu teknoloji devi Amazon'un çatısı altında yer alan fakat tamamen farklı bir yönetim kurgusu ve sermaye yapısı olan bir şirket. Bulut bilişim kavramının daha var olmadığı 2006 yılında kurulan şirket, en başta sanal sunucular ve depolama hizmetiyle yola çıkıyor. Şimdilerde ise 90'ın üzerinde farklı hizmet sunuyor. Temelde yapılan, müşterilerinin bilişim ihtiyaçlarını ve de aslında işlerine direkt katkı sağlamayan, mecbur olduğu bilişim altyapılarını web üzerinden sağlanması. Bir diğer ifadeyle, kullanıcıların bu servisleri elektrik gibi kullanmalarını sağlamak; ihtiyaç olduğunda açıp, sonra kapatıp, kullanıldığı kadar ödenmesi.

Amazon Web Services global pazarda 2017 ilk çeyreği itibariyle yüzde 44 büyümüş durumda. Bu oran, üç aylık dönem için 3,66 milyar dolarlık ciroya tekabül ediyor. Eğer işler beklentiler dahilinde gerçekleşirse şirket, bu alanda senelik 14 milyar dolar ciroyu geçen ilk şirket olacak.

Tüm dünyayı kasıp kavuran ve şirketlere



sağladığı yüksek katma değerle öne çıkan Amazon Web Services, 2015'te Türkiye'de ofis açmaya karar veriyor. *Bloomberg Businessweek Türkiye*'ye konuşan Amazon Web Services Türkiye Yöneticisi Mert Doğu, Türkiye'de globalden çok daha hızlı büyüdüklerini ve daha işin başında olduklarını söylüyor. Net bir büyüme rakamı telaffuz etmekten çekinen Doğu, geçen seneye göre Türkiye pazarında büyüme hedeflerinin yüzde 20-30 civarında arttığını söylüyor. Müşteri bazında yüzde 100 büyüme bekliyorlar; yani, geçtiğimiz yıl yüzde 80 büyüme beklerken artık bu projeksiyonu yüzde 100'e çıkarmış durumdalar. ▶



Amazon Web Services Türkiye Yöneticisi Mert Doğu anlatıyor:

"Amazon 2000'lerin başında çok hızlı büyüyor fakat monolitik bir yapısı var. Bir uygulamayı değiştirmek için birçok farklı birimle koordine olunması gerekiyor. Her şey bilişim altyapısı üzerinden ilerlediği için, her projenin bir bilişim ayağı var ve hepsi üç aşağı beş yukarı aynı ihtiyaçlara sahip; sunucu, depolama alanı, network ve güvenliğe ihtiyacı var. Tek bir uygulama bazlı büyümeye devam ederse, dünyadaki büyüme hızını yakalayamayacak; müşteriler daha hızlı büyürken Amazon o hızda büyüyemeyecek. Yapılması gereken işi en temel sorumluluk alanlarına bölüp, o sorumluluk alanlarına da özel bir takım tanımlamakla başlıyor. Two Pizzas Team kavramı da ideal olarak, Amerikanvari iki büyük pizzayla doyabileceğiniz bir takım olması. Yedi kişiden az, 10-11 kişiden fazla olmamalı. Buradaki amaç, mümkün olduğu kadar otonom davranabilen ama ne yaptığı belli ve o sorumluluğu kesinlikle üstüne alıp, işleyebilen takımlar kurmak. O sorumluluğu takıma verdiğinizde, hedefini alıyor ve yürüyor. Hiç kimseyle koordine olmadan, süreci hızlandırıyor, müşterilerin hızına yaklaştırıyor."

Two Pizzas Team'in verdiği bir verimlilikle Amazon Web Services, dünyada en kısa sürede 10 milyar dolar satışa erişmiş teknoloji firması; 10 senenin altında bir sürede 10 milyar dolar satışı yakalıyor.

◀ “Bu, ulaşılmayacak bir hedef değil” diyor Doğu.

Elbette bahsi geçen büyüme oranları, Amazon Web Services’ın Türkiye pazarına olası yatırımlarını da akla getiriyor. Doğu’ya, Amazon Web Services’ın Türkiye’de veri merkezi açıp açmama ihtimalini soruyoruz. “Veri merkezi açma ihtimalimiz her zaman var. Bu soru açılacak mı değil, ne zaman açılacak olmalı” diye cevap veren Doğu, devam ediyor: “Ne zaman açılacak? Şu anda belirlenmiş bir tarih yok. Gelecek sene açılmayacak ama bizim şu anda 16 bölgemiz ve 43 uygunluk bölgemiz var. Her bölgede en az iki uygunluk bölgesi açıyoruz. Biri çökerse diğer ayakta kalsın diye. Bu büyüme devam ettiği müddetçe Türkiye’de bir veri merkezi açılma ihtimali giderek artıyor. 10 sene beklemeyiz diye düşünüyorum.”

Türkiye’de kurumlar ve kullanıcıların Amazon Web Services’ı daha iyi tanımalarına ihtiyaç olduğunu söyleyen Doğu, verdikleri hizmetlerle ülke genelinde inovasyonu artırmayı amaçladıklarını belirtiyor: “Müşterilerimizin akıllarına bir şey geldiğinde, denemelerini sağlıyoruz. Hata yapmanın cezasını azaltıyoruz.” Keza bu durum, startup’lar ve erken aşama girişimler için büyük kolaylıklar sağlayabilir. “Ölçek sağlıyoruz; büyük firmalarını büyümesi, startup’ların da ‘Ya tutarsa…’ diye hareket etmelerini sağlıyoruz. Startup’ların birçok fikri var. Başlangıçta çıkan fikirlerle son çıkanlar arasında büyük farklılıklar olabilir. Bu yüzden, hangi yöne giderse gitsin fikirlerinizi destekleyecek bir altyapıya ihtiyacınız var. Bunu istediğiniz zaman açıp, istediğiniz zaman kapatmaya ihtiyacınız var” diye konuşan Doğu, ekliyor: “Startup’lar için Amazon Web Services biçilmiş bir kaftan. Türkiye’nin en büyük startup’larından Peak Games bizi kullanıyor.”

Türkiye pazarında yabancı teknoloji devlerinin sıklıkla üstünde durduğu, Türk kullanıcıların teknolojiye hızlı adaptasyonu Amazon Web Services’ın bu pazardaki işlerine olumlu yansıyor mu? Doğu, Türkiye’deki teknoloji adaptasyonunun “sanat için sanat” minvalinde olmadığını söylüyor. Bu, ne demek? “Biz sadece yeniliklere açığız, kullanıcının işine yarıyorsa devam ediyor kullanmaya. Önemli olan, o teknolojinin hayatınızın bir parçasını kolaylaştırması. Fakat gaming’te çok efektif kullanıldığını biliyorum” diye konuşuyor Doğu.

Amazon Web Services’ın Türkiye’deki müşterilerinden biri de Digiturk Play. Maç saatleri yükselen trafik bir yana, yapılan siber saldırılar da cabası. Doğu, müşterilerine sağladıkları knowhow’ın kalıcı olduğunu anlatıyor: “Digiturk bizim üzerimizden hem bunu işletiyor hem de güvenliğini sağlıyor. Bein tarafından satın alındıktan sonra teknoloji tarafında önderlik eden, destek veren taraf Digiturk’tü. Yapılan çalışmaların, edinilen bilgilerin bir Türk şirketi tarafından uluslararası arenada daha farklı konumlanması bizim için çok önemli.” —*Alp Börü*

SÖZÜN ÖZÜ Türkiye’de bulut bilişimin sağladığı katma değer yavaş yavaş anlaşılıyor; bu büyümenin farkında olan Amazon Web Services öyle görülüyor ki, Türkiye’ye veri merkezi yatırımını “er ya da geç” yapacak.

Kâğıt Faturayı Elektroniğe Dökmenin Avantajları Düşündüğünüzden Daha Büyük Olabilir

● Kâğıda dökülen faturalar, verimlilik ve tasarrufa engel oluyor; elektronik dönüşüm ise şirketler ve kamu için birçok konuda kazanım yaratıyor

Satış sonucunda gürültülü yazıcılarından basılan faturalar, tek tek kargoya veriliyor. Faturanın yazıcıdan çıkması ayrı, kargoya verilmesi apayrı uzun bir süreç. Üstelik faturanın kargoya verildikten sonra alıcıya sapasağlam teslim edilmesinin de kesinliği yok. Hal böyle olunca, basit bir muhasebe işlemi gerektiğinden çok daha uzun sürüyor; kargo ve kâğıt maliyeti de cabası. 2 liralık bir hizmet için 6 lira kargo ücreti ödemek bu maliyet kalemlerinden biri. Uzun lafın kısası, yazıcıda basılan eski usul fatura hem ek maliyet getiriyor hem de süreci yavaşlatıyor.

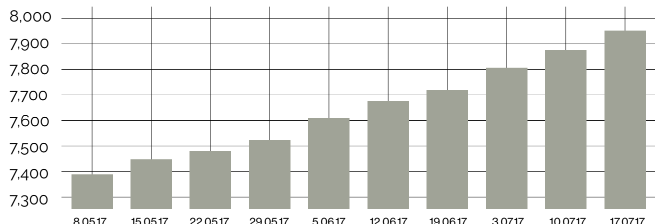
İlk bakışta dipsiz kuyu gibi görünen bu sorunu çözmenin yolu aslında oldukça basit: Elektroniğe geçiş yapmak. Üstelik bu dönüşüm süreci hem kamu hem de özel sektör için oldukça faydalı olabilir; adeta bir kazan-kazan durumu söz konusu. Şirketler kargo ve kırtasiye masraflarından kurtulurken, kamu da kayıt dışı ekonominin üstesinden geliyor. Maliye Bakanlığı, 2010 yılında elektronik faturayla ilgili

Türkiye’de bugüne kadar 2 milyar 675 milyon adet fatura dijitalleşti. Bu verilere göre Türkiye’de kişi başına düşen e-fatura sayısı yaklaşık 35

(Bu istatistik GİB verilerindeki toplam e-Fatura ve e-Arşiv Fatura sayıları baz alınarak hesaplanmıştır.)

e-Arşiv Uygulaması Kullanıcı Sayısı Haftalık Dağılımı

Kullanıcı Sayısı



Güncel **7,955** Kullanıcı

yaptığı düzenlemeyle bu konuda ilk adımını atıyor. İsteyen şirketlerin, süreçlerini iyileştirmek için hiçbir zorunluluk olmadan elektronik fatura kullanabilme yolu açılıyor. Elbette bu, yepyeni bir pazarın oluşmasına imkân sağlıyor: E-dönüşüm.

En başta sadece isteyen şirketlerin e-faturaya geçmesi hedeflenirken, 2012'nin sonunda bu düzenleme genişletiliyor; eğer herhangi bir şirketin cirosu 25 milyon liranın üstündeyse, onlardan alım yapan şirketler zorunlu olarak 1 Ocak 2014'ten itibaren e-fatura kullanmaya başlıyor. Böylece yepyeni bir pazar doğmuş oluyor. 2014 başı itibariyle e-fatura kullanan şirket sayısı 19 bin. Üstelik kamunun yaptığı düzenlemeler sadece bundan ibaret değil; Gelir İdaresi Başkanlığı 2015 yılında e-fatura kullanan tüm şirketlerin defterlerinin (şirketlerin her yıl notere gidip onaylattığı ve 10 yıl süreyle sakladığı evraklar) elektronik yapılmasına dair bir düzenleme çıkarıyor. Böylece 19 binlik pazar bir anda ikiye katlanıyor. Kamu bir sonraki adımında, 25 milyon lira ciro limitini 10 milyon liraya düşürüyor. Cirosu 10 milyon lira olan tüm şirketlere sektör fark etmeksizin, elektronik fatura ve defter tutma zorunluluğu getiriliyor. Böylece elektronik dönüşüm pazarı birkaç yıl içerisinde katlanarak büyüyor ve 62 bin şirkete yükseliyor.

Türkiye'de her ay 12 milyon B2B (şirketlerin şirketlere arasında yolladığı) faturanın piyasada döndüğünü söyleyen FIT Solutions CEO'su Koray Gültekin Bahar, yaratılan hacmin gün geçtikçe daha da fazla arttığını söylüyor. 1999'da SAP Türkiye'den ayrılan dört ortağın kurduğu, danışmanlık hizmeti veren şirket, 2010'dan beri farklı bir strateji izliyor; aynı yıl, Maliye Bakanlığı'nın elektronik faturayla ilgili düzenleme yapmasının ardından, elektronik dönüşümde çözüm ve ürünler geliştirmek üzerine stratejilerini değiştiriyorlar. Aradan geçen zaman diliminde pazarın büyümesiyle beraber yükseliş trendine geçen şirket, şimdilerde ise pazarın hakim oyuncularından biri haline gelmiş durumda.

Gittikçe büyüyen elektronik dönüşüm pazarı içerisinde muazzam bir potansiyel barındırıyor. Neden mi? Türkiye'de yaklaşık 2 milyondan fazla şirket olması, bu soruya doğrudan cevap niteliğinde. Nitekim halihazırda elektronik fatura, elektronik defter ya da elektronik arşive geçmiş şirket sayısı sadece 62 bin dolayında. 2 milyon şirket arasından sürekli olarak vergi beyanında bulunan şirketlerin sayısının kaba bir hesapla 700-800 bini bulduğu düşünülürse (Ne Maliye Bakanlığı'nın ne de TÜİK'in bu konuda herhangi bir resmi verisi bulunuyor), pazarın yüzde 10'u halen oluşmamış durumda. İşte bu yüzden, ortadaki potansiyeli 'muazzam' olarak nitelendirmek mümkün.

Aktarılan bilgilere göre, Türkiye'de e-dönüşüm pazarının büyüklüğü 100 milyon lira seviyesinde. "Buradaki rakamlar beş sene içerisinde 500 milyon liranın üzerine çıkacaktır. Maliye Bakanlığı bugüne kadar sadece dört tane regülasyon çıkardı: e-fatura, e-defter, e-arşiv ve e-bilet. 30'dan fazla resmi evrakın önümüzdeki beş sene içerisinde elektronik yapmayı düşünülüyor. Pazar inanılmaz büyüyecek" diye konuşuyor Bahar, ekliyor: "Önce 19 bin şirket kullanıyordu, sonra 60 bin oldu. Bu sene 70 bin olacak; önümüzdeki sene de 150 bin bekliyoruz. Holdinglerden şirketlere, mikro işletmelere kadar bu, büyüyecek."



▲Koray Gültekin Bahar, FIT Solutions CEO

Üstelik, elektronik dönüşüm pazarı sadece Maliye Bakanlığı ya da Gelir İdaresi Başkanlığı'nın düzenlemeleriyle de büyümüyor; cirosu 10 milyon liranın altında olan şirketlerde de e-faturaya doğru bir geçiş söz konusu. Elektronik fatura kullanan şirketlere göz atıldığında, 3 bin KOBİ'nin yaklaşık bine yakınının böyle bir zorunluluğu bulunmuyor. Peki, neden kullanıyorlar? Doğal olarak, şirketler 2 liralık bir hizmet için 6 liralık masrafa girmekten kaçınıyor. Eğer yeni kurulan şirket dijital bir hizmet veriyorsa, bu hassasiyet daha da artıyor. Dolayısıyla dijital ortamda iş yapan şirketlerde penetrasyon çok daha hızlı. "Bu seneni ilk yarısında 800'e yakın, e-fatura zorunluluğu olmayan şirket kazandık" diyor Bahar.

Elektronik faturaya geçmenin nedenleri sadece maliyetten doğan çekincelerden ibaret değil. Her türlü verinin dijitale gelmesi, şeffaflık ve güven yaratıyor. Şeffaf çalışan şirketlerin ünü bilhassa yurt dışında artıyor. Hem müşterinin hem de finans kurumlarının e-fatura kullanan şirkete güveni artıyor.

Bahar'ın aktardığına göre, Türkiye gibi gelişmekte olan ekonomiler sınıfında yer alan Latin Amerika ülkeleri e-dönüşüm sürecinde benzer bir yoldan geçiyor. Hükümetler, bu tip ürünleri kayıt dışı ekonomiyle mücadele ve vergi toplamak adına destekliyor. "Devletler ne kadar şirketleri monitör edebilirse, o kadar fazla vergi toplama oranı artıyor. Yurt dışındaki istatistiklere baktığımızda, kayıt dışı ekonomide yüzde 10-15 kadar iyileşme görülüyor" diye konuşuyor Bahar.

Bir fatura kargoyla 6 liraya yollanıyor. Elektronik faturada ise bir faturanın ortalama tutarı 10-15 kuruş arasında değişiyor; bazen fiyatlar 2-3 kuruşa kadar da düşebiliyor. Dolayısıyla şirketler, 300'de 1 tasarruf edebiliyor. İlk bakışta çok büyük bir gider kalemi gibi gözükmese de tedarik zinciri finansmanıyla ciddi bir nakit akışı problemi çözülüyor. Nitekim kâğıt faturaları bankaların işlemesi bazen iki-üç haftayı bulabiliyor. —*Alp Börü*

SÖZÜN ÖZÜ Elektronik dönüşüm, şirketlere hem maliyette düşüş hem de itibar sağlıyor; kamu tarafından gelen düzenlemelerle bu süreç hızlanıyor, tasarruf artıyor ve kayıt dışı ekonomiye karşı sağlam bir duruş sergileniyor.

Casper'ın Via Ailesine Yeni Üye

Casper VIA M3 Teknik Özellikleri —*Alp Börü*

13 MP f2.0 diyaframlı LED flaşlı arka kamera

8 MP f2.0 diyaframlı ön kamera

İşlemci
1,25 GHz. 4 Çekirdek, MTK6753 İşlemci

İşletim Sistemi
Android 7.0 Nougat

Ekran
5,5 inç 1280 x 720 piksel, IPS, 500 nit

RAM
3 GB

Depolama
32 gigabayt dahili, 128 gigabayt microSD bellek kartı yuvası

Fiyatı
1,199 lira

Boyut ve Ağırlık
155.1mm x 76.7mm x 8.6mm, 168 g (batarya dahil)

Pil
3000 mAh

Renk
Mat siyah, mat altın

Bağlantılar
Bluetooth 4.0, WLAN 802.11 b/g/n, Micro USB

Kutu içeriği
AC adaptör, USB kablosu, mikrofonlu kulaklık, koruma kılıfı, ekran koruma jelatini, telefon tutucu

Artıları
Telefonla gelen yeni Android sürümü, şık tasarımıyla beraber gelen büyük ekranı

Eksileri
Segmentine kıyasla el yakan fiyatı, büyük ekranı olmasına rağmen Full HD performans sağlanamaması



Otomobilini Satmak İstemeyen Deha!

● Tesla'nın otomotiv dünyasının Steve Jobs'u olarak bilinen kurucusu ve CEO'su Elon Musk son elektrikli otomobili Model 3'ü daha az satmak için hazırlık yapıyor. Ön siparişte patlama yaşayan şirket, üretimde sorun yaşamamak için satışı sınırlama kararı aldı

Bazıları "otomotivin Steve Jobs'u" bazıları da "gerçek hayatın Tony Stark'ı" diyor. Amerikalı mucit ve girişimci Elon Musk, çok uzun olmayan bir sürede SpaceX, Tesla Motors ve PayPal'ı kurdu ve başarılı projelere imza attı. "Adam olacak çocuk" da diyebileceğimiz Musk, yazılım programlayıp kodlamaya henüz 12 yaşında başladı. İlk oyununu kısa süre sonra 500 dolara satmıştı. Daha sonra kardeşiyle çevrimiçi içerik yayınlama yazılımı olan Zip2 projesini tamamlayıp Compaq'ı yaklaşık 350 milyon dolara sattı. Teknoloji dünyasında hızla tırmanan ve adından söz ettirmeye başlayan Musk, 1999 yılında çevrimiçi finans ve ödeme sistemi PayPal'ı kurdu. Sadece birkaç yıl sonra eBay tarafından 1,5 milyar dolarlık hisse senedi karşılığında satmıştı. Sonraki yatırımı da şimdiye kadar birçok mucidin hayaliydi: Uzay turizmi. PayPal'ın geliriyle SpaceX'i kurarak roket teknolojisini geliştirmeye odaklandı. SpaceX ile Uluslararası Uzay İstasyonu'na bir araç gönderen ve yanaştıran ilk ticari şirket ünvanını kazandı. Elon Musk'ın amiral gemisiyse Tesla Motors oldu.

2003 yılında yüksek performanslı elektrikli araçlar üretmek üzere Martin Eberhard ile Tesla Motors'u San Carlos'ta hayata geçirdi.

Ukala Ama Başarılı

Kısa süre içinde yazılım, bilişim, elektronik ve otomotiv sektöründe kullanılacak birçok ilke imza attı. Elini her attığı alanda ilkleri gerçekleştiren Elon Musk, istisnasız her yatırımında yakaladığı başarıyla ve iddiasıyla gerçek hayatın Tony Stark'ı olarak tanınmaya başladı. Zaten *Iron Man 2* filminde bu karaktere ilham kaynağı olan Tony Stark ile aynı sahnede yer almıştı. En son yapay zekanın tehdit oluşturduğu iddiasına katılmayan Facebook'un Kurucusu Mark Zuckerberg için yazdığı 'yapay zeka konusunda bilgisi kıt' sözüyle de 'başarılı ukala' tavrını yeniden ortaya koydu.

Sadece Rezervasyonla 500 Milyon Dolar

Bu kez yine iddialı bir çıkış yaparak herkesi ters köşeye yatırdı. 2016'nın Mart ayında tanıtımını gerçekleştirdiği Model 3'ün geçtiğimiz günlerde ilk teslimatını gerçekleştirdi. Tesla modelleri arasında oldukça iddialı olan Model 3, şirketin CEO'su Elon Musk'ın açıkladığı verilere göre beklenilenin çok üstünde bir ilgi gördü. Hatta Musk "Daha az satmak için elimizden geleni yapıyoruz" diyor. Çünkü şimdiye kadar aldığı siparişlerin yüksekliğinin üretim aşamasında sorun yarattığını düşünüyor. Zira bu zamana kadar yarım milyon ön sipariş alan Tesla, bu zamana kadar rezervasyon başı bin dolardan 500 milyon dolar gelir elde etmiş durumda.

Tesla bu başarıya hiçbir pazarlama ve reklam çalışması olmadan ulaşıyor. İyi bir lider ve iyi bir ürünün reklam çalışmasına ihtiyacı olmayacağını düşünüyor olmalı. Belki de Tesla Model 3'ün 1,6 milyon kilometre bakıma gerek kalmadan kullanılacağını söylemesi yetiyor... —*İlker Pehlivan*



Yerin altına yol yapıyor

Elon Musk'ın bir çılgın projesi daha var. Trafik sorununa çözüm olması için başlattığı yer altı tünelleri projesi tüm hızıyla devam ediyor. The Boring Company firması üzerinden devam eden projede arabayı yerin altına götürecek ilk asansörün videosu paylaşıldı bile. Trafiğin sıkıştığı bölgelerde arabaları yollardan alıp yer altı tünellerine götürecek Elon Musk, bunun için yollara koyduğu asansörlerden faydalanacak. Temel olarak A noktasından B noktasına hiç trafiğe takılmadan gideceğiniz projede, bu süreçte araba kullanmanıza da gerek kalmayacak. Şu anda çalışmaları devam eden projenin ne zaman kullanılmaya başlayacağı bilinmiyor.

İnovasyon

İğne Öğütücü

Bu fotokopi makinası büyüklüğündeki cihaz, aşı iğneleri ve ince iğneler gibi tıbbi atıkları sterilize edip öğütebiliyor ve yakılmak gibi herhangi özel bir işlem gerekmeyen, toksik özelliği bulunmayan bir çöp haline getirebiliyor.

İnovasyonu Yapan

Jeff Bell

45 yaşında, yönetici, CFO ve 30 çalışanlı Mass Boxborough'taki Sterilis LLC'nin genel başkanı.

1 Sterilize Edin

Yaklaşık 7 kiloluk atık ile kapları içine atın ve makineyi çalıştırın. Havayı filtreli bir şekilde dışarı çıkaracak ve kirli bileşenleri arkasında bırakacak. Merkezindeki alana üflenen kızdırılmış buhar, ısıyı yaklaşık 137 dereceye getiriyor ve 2,67 kg/cm²'lik bir basınç yaratarak içerideki tüm patojenleri 30 dakika içerisinde öldürüyor.



2 Atın

Öğütücü, daha sonraki yarım saatlik süreçte bu steril atığı konfeti boyutunda talaşlara çeviriyor. Sterilis makinesi, bunları da sıradan bir çöp bidonuna sığabilecek bir torbaya atıyor ve atık kayıtlarını kullanıcıların internet üzerinden kontrol edebileceği bir bulut hesabında saklıyor.



Kökeni

Bell, hastaneden kapılan enfeksiyonlardan üç aile ferdini kaybetmesinin ardından iğne öğütücü üzerinde çalışmaya başlamış.

Müşterileri

Erken adapte olan 30 yer arasında ABD ve Kanada'daki hastaneler, HIV tedavi merkezleri, kamusal iğne-atık tesisleri, hapishaneler, havalimanları ve huzurevleri bulunuyor.

Maliyeti

Sterilis, cihaz için 50 bin dolar talep ediyor veya ayda bin dolara kiralıyor.

Fonlaması

Sterilis, aralarında Walgreens CEO'su Greg Wasson ve eski Morgan Stanley Başkanı Charles Johnston'un da bulunduğu yatırımcılardan toplamda 12 milyon doların üzerinde yatırım aldı.

Sonraki Adımlar

Birleşmiş Milletler tıbbi politikalar danışmanı Richard Della Puca, Ebola gibi hastalıkların yayılmasına karşı verilen savaşta Sterilis'lerin kullanımını destekliyor. New Hampshire'lı Wentworth Surgery Center LLC de cihazın tıbbi atık oranını yüzde 80 azalttığını ve atık maliyetlerinde ayda bin dolar kadar tasarruf sağladığını söylüyor. Sterillis yakında iğne öğütücüyü Kuzey Amerika'nın da ötesine kargolamaya başlayacağını söylüyor ve daha büyük müşterileri için jumbo boy modelini de hazırlamayı düşünüyor. —*Caroline Winter*

COURTESY STERILIS (2)

Cosa Doğalgaz Tüketimini Azaltmaya Talip

● "Ürün doğalgaz kullanımında yüzde 30 tasarruf sağlıyor"



Türkiye'nin doğalgaz ithalatı yıllık 50 milyar doları buluyor. Bu ithalat, cari açığı körükleyen en önemli faktörlerden biri. İthal edilen doğalgazın yaklaşık yüzde 25'i ise konutlarda ısınmak için kullanılıyor. Bu nedenle özellikle doğalgaz kombisiyle ısınan konutlarda, doğalgazın verimli tüketimi bu ithalatın azalmasını, dolayısıyla cari açığın bir miktar düşmesini sağlayacak. Ama gerek konut stoğunun enerji verimliliği açısından yetersiz olması gerekse kombilerin yanlış kullanılması doğalgaz tüketiminin verimsiz olmasına neden oluyor.

Kombi kullanımı konusunda yapılan bir yanlış da oda termostatı kullanılmaması. Sadece termostat kullanımıyla bile yüzde 30'lara varan doğalgaz tasarrufu sağlanabiliyor. Ama Türkiye'de kombi kullanılan konutlardaki termostat kullanım oranı yüzde 10'un altında. Şimdilik kullanım oranı düşük olsa da tüketicilerin bilinçlenmesiyle birlikte özellikle akıllı konutlarda termostat kullanımı artacak gibi görünüyor. Pazardaki bu açığı fark eden ve eski bir GSM sektörü çalışanı Cem Gül birkaç arkadaşıyla birlikte akıllı termostat fikri üzerinden bir startup kurmuş. 2013 yılında kurdukları şirkette kendi sermayeleri ve TÜBİTAK'tan aldıkları destekle 14 aylık bir çalışmanın sonunda Cosa akıllı termostatı geliştirmişler. Cosa, evlerdeki enerji yönetimini akıllı telefonlar üzerinden yapmaya imkan tanırken, barındırdığı akıllı algoritmalarla ev ve oda ısısını arzu edilen seviyede tutarak gereksiz enerji kaybını önlüyor. Ürün çıktıktan sonraki bir ayda beklenmedik kadar yüksek talep gelmiş. Her ay artan talep, bir melek yatırımcı ve bir yatırım fonunun da ilgisini çekmiş. Bunlar da Cem Gül ve arkadaşlarının kurduğu Nuvia Enerji Teknolojileri San. ve Tic. A.Ş'ye ortak olmuş. Son iki yılda satışlar şirket ortaklarını memnun etmiş. Hem kombi hem de klimalarda kullanılan Cosa akıllı termostatların satışı, perakende kanalları, inşaat şirketleri, GSM operatörleri üzerinden yapılıyor. Ama hem satışı hem de kârlılığı artırabilmek için şirket, klima ve kombi üreticilerine yönelmiş. "ECA ile bu alanda bir işbirliğimiz var" diyor kurucu ortak Cem Gül ve devam ediyor: "Türkiye'de ciddi bir kombi-klima-beyaz eşya üretici potansiyeli var ve bunlarla ilgili projeler üzerinde çalışıyoruz."



▲Cem Gül, Cosa Kurucu Ortağı

Cem Gül Cosa, akıllı teknolojisi sayesinde enerji ve elektriğin kontrol altında tutulduğunu ve doğalgaz faturalarında yüzde 31, elektrik faturalarında ise yüzde 40 oranlarında tasarruf sağlandığını belirtiyor.

Şirketin odaklandığı bir diğer pazar da elektrik dağıtım şirketleri. "Enerji şirketlerinin en büyük derdi belli bir bölgeye ne zaman ne kadar doğalgaz veya elektrik vereceğini hesaplayabilmek. Bunun yapabildiklerinde operasyonel verimlilik sağlıyorlar. Doğalgaz için Cosa akıllı termostat bu verileri sağlayabiliyor. Elektrik dağıtım şirketleri için de bir ürün geliştirdik" diyor Cem Gül ve devam ediyor: "Evdeki sigorta kutunuza bağlanıyor ve ne zaman ne kadar elektrik tüketebildiğinizi görebiliyorsunuz. Bu hem tüketiciyi bilinçlendiriyor hem de elektrik satışı yapan şirketlere büyük veri sağlıyor." Şirket, bu ürünle SEPAŞ Enerji ile bir işbirliğine gitmiş.

Türkiye Cosa'nın büyümesi için iyi bir pazar, ama şirket yönetimi yurt dışı pazarları da hedefleri arasına koymuş. Yurt dışı fuarlardan alınan tepkilerin oldukça olumlu olduğunu belirtiyor Cem Gül. Aralarında İngiltere, Romanya, İspanya ve İtalya'nın da bulunduğu sekiz ülkeye numune gönderilmiş. Dört ülkeye de satış ve tanıtım amaçlı az sayıda ürün gönderimi yapılmış. "Gerek ürünün teknolojisi gerekse fiyat performansı yurt dışında başarılı sonuçlar alacağımızı gösteriyor" diyor Cem Gül.
—Mehmet Erdoğan Elgin

SÖZÜN ÖZÜ Enerji yönetimini akıllı telefonlar üzerinden yapmaya imkan tanıyan Cosa, başarılı startup örneği olabilir.

İsmail Hakkı Polat

BitCoin'in Altını Üstüne Getiren Adam

BitCoin platformunun güncellenmesi sürecinde son dakikada yapılan kurnazca bir hamle, dijital finans piyasalarını büyük bir belirsizliğe sürükledi.



Roger Ver ismini çoğunuz duymamışsınızdır. Açıkçası şu son birkaç haftaya kadar ben de duymamıştım. 1979 yılında ABD'de Silikon Vadisi'nin kalbi San Jose kentinde doğan bu genç adam, Vadi'nin havasını soluyarak geçirdiği çocukluğunun ardından içindeki girişimcilik ateşinin ağır basması sonucu lise çağlarında okulunu bırakıp kendi işini kurmuş. Ver, İnternet'in erken dönem patlama yaptığı 2000'li yılların başından itibaren kurduğu ilk dijital girişimi MemoryDealers.com'un başarılı performansı sayesinde 25 yaşına varmadan servetini 1 milyon doların üzerine çıkarmakta zorlanmamış. 2006 yılından itibaren Japonya'ya yerleşen Roger Ver'i bugün bizlerle tanıştıran süreç ise, 2011 yılında BitCoin ve türevi dijital paralara ilgi duyması ve çeşitli BitCoin startup oluşumlarında yatırımcı ortak olarak yer almasıyla başlaması.

İlk dönemde bugünün gözde BitCoin türevlerinden Ripple, en popüler BitCoin cüzdanlarından Blockchain.info ve halihazırdaki en büyük BitCoin borsalarından Kraken gibi yatırımları üzerinden dijital para değer zincirinin hemen her halkasında yer alan Ver, bu yatırımlardan önemli bir servet edinmiş ve 2012 yılından itibaren hedef büyütüp (halihazırda BitCoin platformunun gelişmesinden sorumlu olan) Bitcoin Vakfı'nın beş kurucusundan biri olmasıyla birlikte dijital para biriminin büyümesi için mücadeleye soyunmuş. Bu süreçte BitCoin.com alan adını da satın alan Roger Ver'in mücadelesinin temelinde ise, oldukça 'duygusal' nedenler olduğu son dönemde ortalığa dökülmekte. Son birkaç yıldır BitCoin'in giderek yavaşlayan işlem kapasitesinin platformun yazılım algoritmasının güncellenmesiyle giderilebileceğini savunmakta Ver. Önündeki en büyük engel ise, Bitcoin'in herhangi bir merkezden tüm platformun etkilenmesine olanak tanımayan dağıtık yapısı.

2009 yılından itibaren yayıldığı ve sistemi destekleyen madenci, alım-satım borsası gibi artık sayıları 10 binlerle ifade edilebilecek bir ekosistemden oluşan Bitcoin platformunun algoritmasını aslında bir anayasaya benzetebiliriz. Bu bağlamda aslında bugünlerde çok tartışılan BitCoin güncellemesine de bir çeşit anayasa değişikliği gibi bakmak mümkün. Bu konuda farklı kesimlerden gelen bir sürü değişiklik önerisi var ama değişikliğin gerçekleşebilmesi için parlamentonun (yani ekosistemin) nitelikli çoğunlukla bu önerileri gündeme alması, tartışması ve kabul etmesi gerekli. İşte geçtiğimiz haftalarda ekosistemin çoğunluğu tarafından (dijital konsensüs) kabul edilen Segwit adlı öneriye göre yapılan bu anayasa (algoritma) değişikliği 1 Ağustos'tan itibaren yürürlüğe girdi.

BitCoin ekosisteminin tüm unsurları da bu değişikliğe odaklanmışken ve platformu buna göre teknik ve ticari olarak güncellerken, Roger Ver, BitCoin ekosisteminin önemli birkaç figürünü de arkasına alarak BitcoinCash adını verdiği konsepti ortaya attı. Konsepte göre, yapılacak bu güncellemeyle birlikte elinde BitCoin bulunan herkese aynı miktarda BitcoinCash üretilerek verilmesi planlanmaktaydı. Ne olup bittiğini anlayamayan BitCoin ekosisteminin çoğunluğu karşı çıktı bu öneriye. Ver ve arkadaşları ise, "siz isteseniz de istemeseniz de biz bu değişikliği yapacağız" yaklaşımına girdiler ve aralarında Kraken, Bitfinex ve Coinfloor gibi önemli borsalarla BitMain, Antpool gibi büyük madencilik havuzları ile birlikte ellerinde Bitcoin olan kullanıcılara BitCoinCash üretip ücretsiz dağıtacaklarını açıkladılar. Bu hamleden huzursuz olan ekosistemin çoğunluğu ise, BitCoinCash işlemi ve madenciliği yapmayacaklarını ve BitcoinCash'in orijinal BitCoin'den ayrı bir dijital para olarak yoluna devam etmesi gerektiğini savundular. Ancak 1 Ağustos'ta başlayan süreçte, Ver ve arkadaşları Bitcoin Cash ile ilgili oldukça yoğun pompalanan bir spekülasyon başlattı ve işlem yapılan borsalarda fiyatı bin doların üzerine kadar çıkartmayı başardı. Bu polemiklerle kafası karışan ekosistem oyuncuları, fırlayan fiyatla birlikte BitCoinCash talep etmeyi ve işlem yapmayı düşünür hale geldi. Roger Ver de "Elimde 130.000 BitCoin var, gerekirse hepsini BitCoinCash lehine kullanacağım" gibi doğruluğu tartışmalı açıklamalar yaparak ekosistem oyuncularının aklını çelmeye çalışmakta. Gelinen noktada, eğer Bitcoin Cash istenilen rüzgarı yakalar ve Bitcoin ekosisteminden o tarafa doğru önemli kayma olursa, bu durum BitCoin'in yakın dönemde fiyatını zayıflatmakla kalmaz, varlığını dahi tartışmalı hale sokabilir. Tabii Bitcoin ekosistemi direncini kırmadan mevcut duruşunu sürdürebilirse, BitCoinCash'in şu andaki heybetli görüntüsü dökülür ve sonrasında fiyatı dramatik biçimde düşerek hayatına "sıradan bir BitCoin türevi" olarak devam eder.

Özetle, önümüzdeki 1-2 ay içinde ya BitCoinCash'i bünyesinin dışına çıkararak demokratik bir ekosistemin nitelikli çoğunluğuyla ilerleyen geleneksel finans piyasalarının ruhuna aykırı çalışan gayri merkezi BitCoin platformu, ya da Roger Ver ve küçük bir grubun hakimiyetinde ama BitCoin'i yutacak (ve muhtemelen geleneksel piyasa dinamiklerine eklemlenecek) bir BitCoinCash senaryosu bekliyor bizi. Birincisi daha ağır bassa bile her iki senaryonun da gerçekleşme olasılığı mevcut.



Türkiye-AB İlişkilerinde Hareketli Yaz: Artan Diyalog, Süren Anlaşmazlıklar

● İlişkilerin somut menfaatlere dayandığı dikkate alınırsa, sorunların aşılarak işbirliğinin güçlendirilmesinden başka çıkar yol olmadığı da açıkça görülüyor

Türkiye-AB ilişkilerinde son dönemde üç önemli olaya şahit olduk. Bunlardan ikisi AB ve Türkiye arasında temas ve toplantılar şeklinde cereyan ederken, üçüncüsü AB'nin lider ülkelerinden Federal Almanya ile Türkiye arasındaki tırmanan karşıtlık oldu. Elbette ki AB ile ilişkiler, tek tek üye devletler ile olan ilişkilerden ayrı olarak ele alınmalı. Ancak bu iki farklı düzlem arasında önemli bir kesişme olduğu veya üye devletler ile olan ilişkilerin AB ile ilişkilerin bir alt kümesini oluşturduğu yadsınamaz. Hele söz konusu olan, AB'nin rotasını ve genişleme politikasını da belirleyen bir aktör olduğunda Almanya ile ilişkilerin, AB ile ilişkilerden tamamıyla ayrı düşünülmesi söz konusu olamaz.

Türkiye ve Almanya arasındaki kriz noktalarını kısaca şu şekilde özetleyebiliriz: Alman milletvekillerinin İncirlik Üssü'ndeki Alman askerlerini ziyaretlerine izin verilmemesi ile başlayan ve son olarak Konya'daki üsse ziyaretlere de izin verilmemesi ile devam eden karşıtlık, terörü destekleyen Alman firmaları listesinin Almanya'ya verilmesi ve sonradan geri çekildiğinin açıklanması, gazeteci ve insan hakları savunucusu Alman vatandaşlarının Türkiye'de tutuklanması, Türkiye'nin Almanya'nın FETÖ ve PKK gibi terör örgütlerini desteklediği yönündeki şikâyetleri, Almanya'nın Türkiye'de demokrasi ve insan haklarının durumu ile ilgili eleştirileri, Türkiye'nin Cumhurbaşkanı ve bakanlarının Almanya'da konuşma yapmalarının engellenmesi... Listeyi uzatmak mümkün.

Gerek Türkiye'de 16 Nisan referandumu gerekse Almanya'da Eylül ayında yapılacak seçimlerin siyasi hassasiyetleri artırdığı ve halka yönelik aşırı söylemleri tetiklediği görülüyor. Ancak Türkiye-Almanya ilişkilerindeki gerginliği sadece seçim atmosferi ile açıklamak yeterli olmaz. Türkiye'nin AB rotasında sorunların artması, 15 Temmuz darbe girişimi sonrasındaki güvenlik endişelerinin Almanya tarafından yeterince değerlendirilmemesi ve Orta Doğu politikalarında yaşanan bazı uyuşmazlıklar bu duruma gelinmesinde etkili oldu.

Tabi bunun yanında, Federal Almanya'da yaşayan 3 milyonun üzerindeki Türkiye kökenli nüfusun da ilişkilerde önemli bir etkisi olduğunu söylemek gerek. ▶

Editör
Ruhi Sanyer

◀ Almanya'da yaşayan Türkiye kökenli göçmenlerin ülkeye sadakat göstermeleri gerektiğini söyleyen Federal Almanya Şansölyesi Angela Merkel, kuşkusuz ki ülkesinde yaşayan Türkleri hedef alan stratejileri hoş karşılamıyor. Bunun yanında, Alman basını ve kamuoyunda Türkiye ve Cumhurbaşkanı Erdoğan'a yönelik kırıcı söylemler ve Türkiye'ye yönelik katı eleştiriler de ülkemizde içişlerine müdahale edildiği yönünde bir izlenimin doğmasına yol açıyor.

Türkiye-Almanya ilişkilerinde sorunların zaman içinde birbirine eklenmesi, güven ve diyalog zemininin aşınması, durumu giderek daha karmaşık bir hale sokuyor. Ancak iki ülke arasındaki ilişkilerin son derece köklü olduğu ve somut menfaatlere dayandığı dikkate alınırsa, sorunların aşılarak işbirliğinin güçlendirilmesinden başka çıkar yol olmadığı da açıkça görülüyor.

Türkiye-AB Yüksek Düzeyli Siyasi Diyalog Toplantısı

Diğer yandan Türkiye ve AB arasında gerçekleşen siyasi diyalog toplantısı önemli bir gelişme olarak kaydedilebilir. 13 Haziran'da yapılan siyasi direktörler toplantısı, dört Komisyon üyesinin Türkiye'yi ziyaretleri ve bakanların Brüksel'i ziyaretlerinden kısa bir süre sonra 25 Temmuz tarihinde gerçekleşen toplantıya, Türkiye'den Dışişleri Bakanı Mevlüt Çavuşoğlu ve AB Bakanı ve Başmüzakereci Ömer Çelik ile AB tarafından Komisyon Başkan Yardımcısı ve Dışişleri ve Güvenlik Politikası Yüksek Temsilcisi Federica Mogherini ile Komisyonun Komşuluk Politikası ve Genişleme Müzakerelerinden Sorumlu Üyesi Johannes Hahn katıldı.

Toplantıdan sonra yapılan basın toplantısında konuşan Mogherini, "çeşitli işbirliği alanlarında samimi, açık ve yapıcı görüşmeler gerçekleştirmeye karar verdiklerini" belirtti ve bu görüşmede ele alınan konu başlıkları ve işbirliği alanlarını şu şekilde özetledi:

- Hukukun üstünlüğü ve temel özgürlükler
- Dış ilişkiler (Libya, Katar, Kudüs gibi güncel sorunlar)
- Enerji
- Güvenlik
- Terörle mücadele
- Göç yönetimi ve mülteciler
- Ekonomik ve ticari ilişkiler
- Ulaştırma ve tarım

Mogherini bu işbirliği alanlarında pozitif bir gündem oluşturulabileceğini öne sürerken, insan hakları ve özgürlükler alanındaki sorunlara da dikkat çekti. Mogherini bu kapsamda, "hukukun üstünlüğü, adil yargılanma hakkı, hukuka uygunluk, ifade ve toplantı özgürlüğü ve iyi komşuluk ilişkilerinin Türkiye'nin sadece bir aday ülke olarak değil, Avrupa Konseyi üyesi olarak da bağlı olduğu temel ilkeler" olduğunu ekledi.

Mogherini, Türkiye'nin AB ilkelerine bağlılığının gereği üzerinde dururken, üyelik perspektifine dikkat çekmedi. Ancak AB Bakanı ve Başmüzakereci Ömer Çelik'in, Türkiye-AB ilişkilerinin omurgasını katılım müzakerelerinin oluşturduğu ve katılım müzakerelerini bir kenara bırakarak, ilişkileri; enerji, ticaret, terörle mücadele gibi alanlarda işbirliğine indirgemenin kabul edilemez olduğu yönündeki müdahalesi önemliydi. Çelik, "Türkiye'nin sadece bir komşu ülke değil, aynı zamanda bir aday ülke" olduğuna dikkat çekti ve katılım müzakerelerinin önündeki siyasi engellerin kaldırılması çağrısında bulundu. AB Bakanı Çelik'in Türkiye'nin üyelik perspektifi üzerinde önemle durması ve Türkiye'nin AB karşısındaki konumunu bir ortak ülke ya da komşu ülke statüsüne indirgemek isteyen yaklaşıma direnmesi, Türkiye'nin bu konudaki kararlılığını ortaya koydu.

Dışişleri Bakanı Çavuşoğlu, dış politikada işbirliği alanlarını vurgularken, Katar krizi, Mescid-i Aksa sorunu, Libya ve Suriye'deki durum gibi Türkiye ve AB'nin birlikte çalışabileceği alanlara dikkat çekti. Bunun yanında hukukun üstünlüğü ve demokrasi konusundaki eleştirilere yanıt veren Çavuşoğlu, Türkiye'nin sosyal bir hukuk devleti olduğunu, OHAL kararının Fransa'daki durumla benzer olduğunu ve Türkiye'de demokrasi veya hukukun üstünlüğünün olmadığının söylenemeyeceğini belirtti.

Komisyon Üyesi Hahn ise Türkiye'de demokratik hak ve özgürlüklerde yaşanan sorunlara değindikten sonra mülteci uzlaşısındaki gelişmeleri değerlendirdi. Hahn, Türkiye'nin Suriyeli mültecilere yönelik yaklaşımını takdirle karşıladıklarını belirtti ve AB'nin mültecilere yönelik olarak ayırdığı 3 milyar euronun 2,9 milyarının tahsis edildiğini, 48 proje için 1,6 milyar euroluk sözleşme imzalandığını ve 826 milyon euronun dağıtıldığını bildirdi. Hahn, vize serbestliğine ilişkin olarak, kalan kriterlerin yerine getirilmesi şartını yineledi ve topu Türkiye'ye attı.

Temel görüş ayrılıklarına rağmen, iki tarafın da ılımlı bir dil kullandığı ve birlikte çalışmayı arzu eden bir yaklaşım sergilediğini söylemek mümkün. Mogherini'nin şu sözleri yapıcı bir yaklaşım sergilediğinin deliliydi: "Birçok meslektaşımız daha çok kırmızı çizgilere odaklanıyor, bense ortak olarak sahip olduklarımıza odaklanmayı tercih ediyorum. Bugünkü diyaloğun bir açıdan faydalı olduğunu düşünüyorum: Üzerinde birlikte çalışabileceğimiz ortak öncelikler belirledik ve bu hafife alınmamalı..."

Türkiye-AB Karma İstişare Toplantısı

Üçüncü ve son olarak, 18-19 Temmuz tarihlerinde Brüksel'de gerçekleştirilen 36'ncı Karma İstişare Komitesi (KİK) toplantısına değinelim. Bu toplantı da son derecede önemliydi. Çünkü siyasetçilerin ve hükümet temsilcilerinin dışında, sivil toplumu oluşturan temel aktörlerin, ekonomik ve sosyal ortakların bir araya geldiği bir platformdu. Son günlerde Türk ve AB yetkililerinin bir araya geldiği birçok diğer toplantıda olduğu gibi, bu toplantıda da 15 Temmuz sonrası hassasiyetler, demokrasi, hak ve özgürlükler ve hukukun üstünlüğüne dair eleştiri ve hatırlatmalar ile Türkiye-AB ilişkilerinin geleceği konuları gündemi meşgul etti.

Toplantı, AB Bakanı ve Başmüzakereci Ömer Çelik'in katılım ve açış konuşmaları ile başladı. Ardından Türkiye'nin AB Nezdindeki Daimi Temsilcisi Büyükelçi Faruk Kaymakçı, TOBB ve KİK Eş Başkanı

M. Rifat Hisarcıklıoğlu ve diğer Eş Başkan Annie van Wiezel açış konuşmalarını gerçekleştirdiler. Toplantıyı yöneten Hollandalı Eş Başkan van Wiezel'in 15 Temmuz şehitleri için 1 dakikalık saygı duruşu çağrısında bulunması Türkiye tarafınca son derecede memnuniyetle karşılandı.

KİK Türkiye kanadında, TOBB Başkanı M. Rifat Hisarcıklıoğlu'nun yanında, TOBB ile birlikte KİK üyeleri olan Türk-İş, TESK, Memur-Sen, Hak-İş, TZOB, TİSK ve Türkiye Kamu-Sen Başkanları da toplantıya katıldı. İki gün boyunca Türkiye-AB ilişkileri, ekonominin gidişatı, vize serbestliği ve mülteci işbirliği ile Gümrük Birliği'nin güncellenmesi gibi güncel konularda sunumlar yapıldı ve karşılıklı görüş alışverişinde bulunuldu.

KİK toplantısına katılan İKV Başkanı Ayhan Zeytinoğlu, Türkiye-AB Gümrük Birliği'nin güncellenmesi konusunda bir sunum gerçekleştirdi. Sunumda, Türkiye ve AB arasındaki ekonomik ve ticari ilişkileri rakamlarla ortaya koyan Zeytinoğlu, Gümrük Birliği'nin güncellenme sürecinden beklentileri ve bunun olası etkilerini açıkladı.

KİK toplantısı sonunda, Türkiye ve AB taraflarının üzerinde uzlaştığı ortak bir bildiri açıklandı. İki taraf son ana kadar bildiri üzerinde çalıştılar ve iki tarafça da kabul edilebilir bir bildiri ortaya koydular. Türkiye-AB ilişkilerinin içinden geçtiği bu zor dönemde ortak bir bildiriyi çıkarabilmek önemli bir başarıydı. Sivil toplumun işçi, işveren ve diğer kesimlerinden temsilcileri bir araya getiren KİK, Türkiye-AB ilişkilerinin geleceğine dair umutları da tazelemiş oldu. Almanya ya da diğer üye devletlerle yaşanan krizler, AB ile aramızda esen soğuk rüzgârlar ve AB karşıtı söylemleri geride bırakarak, AB rotasına geri dönmek için gereken enerji ve istek, sivil toplumda mevcut. —*Çiğdem Nas**

SÖZÜN ÖZÜ AB'nin daralan bütçesi nedeniyle uygulayacağı politikaları kaynaklarla uyumlaştırması gerekecek.

AB'nin Gelecekteki Bütçesi Nasıl Şekillenmeli?

● AB bütçesi az kaynakla daha fazla alanı finanse etmek zorunda

Avrupa Komisyonu'nun 28 Haziran 2017 tarihinde yayımladığı AB'nin Finansmanının Geleceğine İlişkin Düşünce Belgesi, AB'nin gelecekteki finansman imkânları ve bütçesinin şekillendirilmesine dair önerileri içeren bir yol haritası ortaya koyuyor. Bu belge, Avrupa Komisyonu'nun 1 Mart 2017 tarihinde yayımladığı Avrupa'nın Geleceğine Dair Beyaz Kitap'tan sonra temel alanlarda AB'nin geleceğine ilişkin düşünce ve tartışmaları başlatması ve bir yol haritası ortaya koyması amacıyla hazırlanan düşünce belgeleri serisinin beşincisi olma özelliğini taşıyor.

İçinde bulunduğumuz dönemde, AB geleceğine karar verirken amaçlarına uygun ve her kuruşunun bütün vatandaşların yararına kullanıldığı bir bütçeye ihtiyaç duyuyor. Bu durumda AB bütçesi az kaynakla daha fazla alanı finanse etmek zorunda kalıyor. AB'nin göç, iç ve dış güvenlik ve savunma gibi yeni alanlarda daha önemli roller üstlenmesi bekleniyor. Aynı zamanda insani ve kalkınmaya yönelik yardımlarda en büyük bağışçı ve iklim değişikliği ile mücadelede öncü rol oynayarak küresel arenadaki görevini de sürdürmesi gerekiyor. Tüm bunların Birleşik Krallık'ın AB'den ayrılmasından sonra daha da küçülecek olan AB bütçesiyle gerçekleştirileceği göz önüne alındığında önümüzdeki dönemde ortaya çıkacak zorluklar daha da belirgin hale geliyor.

Söz konusu düşünce belgesi, bütün bu konuları ve zorlukları ele alıyor ve bunları *AB'nin Geleceğine İlişkin Beyaz Kitap*'ta yer alan beş senaryo kapsamında masaya yatırıyor. Bu çerçevede, "Aynı şekilde devam", "Yalnızca Tek Pazar", "Birden Çok Gönüllüler Koalisyonu", "Daha Az Alanda Daha Etkin Bir AB" ve "Hep Birlikte ▶



*DOÇ. DR. ÇİĞDEM NAS, İKTİSADİ KALKINMA VAKFI GENEL SEKRETERİ

◀ Daha Fazla Bütünleşme" senaryoları kapsamında AB'nin gelecekteki bütçesinin de alternatifleri değerlendiriliyor. Bu alternatifler, mevcut politikalar için harcamaların azaltılmasından gelirlerin artırılmasına kadar uzanıyor ve her birinin farklı sonuçlar doğurması öngörülüyor. Bu sonuçlar, hangi amaç için ne kadar harcanacağının yanı sıra gerekli finansal kaynağın nereden sağlanacağının belirlenmesi konusunda da önem taşıyor.

Birleşik Krallık'ın AB'den ayrılmasıyla AB bütçesinde ortaya çıkacak mali boşluğun ve yeni finansman gereksinimlerinin net bir şekilde belirlenmesi gerekiyor. Gelecekte göç yönetimi, iç ve dış sınırların kontrolü, terörizmle mücadele ve savunma konularının daha uzun vadeli bir perspektif doğrultusunda bütçelendirilmesi ve üye ülkelerde istikrar ve sürdürülebilir kalkınmayı desteklemeye yönelik yatırımların sürdürülmesi de büyük önem teşkil ediyor.

Diğer yandan, gelecekteki AB bütçesinin ölçeği, yapısı ve kapsamı AB'nin kendisi için belirleyeceği politika hedeflerine karşılık gelmeli. Bunun için AB'nin geleceğine dair beş seçenekten hangisinin geçerli olacağı konusunda ciddi kararlar verilmesi gerekecek. AB daralan bütçesiyle mevcut ve yeni önceliklerini karşılayabilecek mi? Eğer bu mümkün olmayacaksa, hangi alanlarda kesintiye gidilmesi gerekecek? Ya da ortaya çıkan finansman açığı 27 üye ülkenin ilave katkılarıyla mı yoksa her iki olasılık kapsamında mı karşılanacak? Sonuç ne olursa olsun, uygulanacak politikaların kaynaklarla uyumlaştırılması gerekliliği her zaman önemini koruyacak gibi görünüyor.

Gelecekteki AB Bütçesi Nelere Odaklanacak?

Öncelikle, AB bütçesinin önümüzdeki yıllarda bir yandan AB'yi şekillendirecek eğilimler üzerinde durması öte yandan kendisini bugünden daha fazla meşgul edecek yeni sorunlarla da karşı karşıya kalması bekleniyor. Bunların başında düzensiz göçün ve mültecilerin yönetimi, dış sınırların entegrasyonu ve kontrolü, güvenlik, siber güvenlik, terörizmle mücadele ve ortak savunma geliyor. Tam istihdam ve sosyal gelişmeyi sağlayan rekabet gücü yüksek piyasa ekonomisini amaçlayan AB için üye ülkeler arasındaki ekonomik ve sosyal farklılıkların azaltılması da son derece önemli. Aksi takdirde, orta vadede üye ülkeler arasındaki ekonomik ve sosyal farklılıklar Ekonomik ve Parasal Birlik'in (EPB) sürdürülebilir bir şekilde gelişmesinin önünde engel oluşturabilir.

İkinci olarak, AB'nin savunmasına ilişkin kaynaklar üye devletlerin bütçelerinden gelmeye devam etmekle birlikte bu alanda ortak hareket edilmesine ihtiyaç duyuluyor. Örneğin, savunma alanında Ar-Ge çalışmalarının desteklenmesi ve Avrupa sanayisinin rekabet gücünün artırılmasına yönelik olarak; AB'nin, Avrupa Savunma Fonu'nu (EDF) finanse etmesi gerektiğine dair ortak bir görüş oluşmuş durumda. Aynı zamanda, AB bütçesi kapsamında AB ile ortaklık ilişkisi bulunan ülkelere savunma alanında verilen kapasite geliştirme desteğinin artırılması da önem taşıyor. Genel olarak savunma alanındaki bu yeni politika 2020'den sonra güçlü mali kaynaklar gerektirecek. AB bütçesine EDF kapsamında yılda 1,5 milyar euro ayrılması ve kalkınma projelerine üye ülkelerin katkıları ile birlikte savunma alanında araştırma ve kapasite geliştirme için 2020'den sonra yılda 5,5 milyar euro tutarında kaynağın harekete geçirilmesi bekleniyor.

Üçüncü olarak, Komisyon EPB'nin derinleştirilmesine ilişkin düşünce belgesinde yapısal reformlara destek sağlanması gerektiğini ortaya koymuştu. Bu destek uyum politikası kapsamında ya da tamamen yeni kurulacak bir fon ile sağlanabilir. Bilindiği üzere AB politikaları oluşturulurken AB'nin temel değerleri esas alınıyor. Üye ülkelerde AB bütçesinden gelen mali kaynak dağıtılırken hukukun üstünlüğü ilkesinin gözetilmesi gittikçe önem kazanıyor. Hukukun üstünlüğünün iş dünyasındaki yenilikleri ve yatırımları doğrudan etkilediği biliniyor, nitekim Birliğin ortak değerlerinin gözetildiği ülkelerde yatırımlar artıyor. Bu bağlamda, AB bütçesinin desteklediği kamu ve özel sektör yatırımları ile hukukun üstünlüğü ilkesi arasında sıkı bir ilişki bulunduğunu söylemek mümkün.

Dördüncü olarak, gelecekte AB bütçesinin bazı istikrar fonksiyonlarını da üstlenip üstlenemeyeceğine yoğunlaşılıyor. EPB'nin derinleştirmesine ilişkin düşünce belgesinde bir makroekonomik istikrar fonksiyonunun gelecek dönemki AB Çok Yıllı Mali Çerçevesinde belirlenmesi, böylece büyük ekonomik ve mali şoklara karşı korunma sağlanması gerekliliğinin altı çizilmişti. Bu mekanizmanın sadece Euro Bölgesi'ne odaklanan yeni bir mali kaynakla mı işletileceği, yoksa Euro Bölgesi'nin AB GSYİH'sinin yüzde 85'ini oluşturması itibarıyla AB bütçesinden mi karşılanacağı merak konusu.

Beşinci olarak, ekonomik, sosyal ve çevresel faktörleri dikkate alan bütüncül bir yaklaşımla yeni ve sürdürülebilir büyüme modellerine geçilmesi gerekiyor. Bu geçişin başarılı olabilmesi, ilgili yatırım olanaklarının geniş olmasına bağlı. Söz konusu yatırımların büyük bölümünü düşük karbon enerjisine yönelik altyapı yatırımları oluşturuyor. AB'nin enerji ve iklim hedeflerini karşılayabilmesi için elektrik üretiminde 2030'a kadar yenilenebilir enerji kaynaklarını iki katına çıkarması gerekiyor.

Altıncı olarak, mevcut tüm araçların gözden geçirilmesi ve sağladıkları katma değer açısından yapılacak değerlendirmenin sonuncunda, bazı programların kapatılması veya birleştirilmesi hususlarının araştırılması önem taşıyor. Örneğin, KOBİ'lerin finansmanında aynı faydalanıcı işletmenin COSME, Horizon 2020, EFSI gibi farklı programlar altındaki araçlardan ya da üye ülkeler tarafından uyum politikası kapsamında yürütülen birçok araçtan yararlanma imkânına sahip olması, kaynakların mükerrer şekilde kullanılmasına ve karışıklığa yol açıyor. Bu nedenle uyum politikası kapsamında uygulanan kurallar ve şartların düzenlenmesi gerekiyor.

AB politikalarının etkili bir şekilde uygulanması, güçlü ve etkili kamu hizmetlerinin varlığı ile yakından ilişkili. 2013'ten beri AB kurumları personel sayılarını azaltıyor. Bu çalışma, kurumların mülteci krizi ve güvenlik tehditleri gibi sorunların çözümlenmesine yönelik yeni sorumluluklar üstlenmesine rağmen sürdürülüyor. Gelecekteki AB bütçesinin de AB kamu hizmetinin Birliğin genelinde genç yetenekler için cazip olmasını sürdürecek şekilde tasarlanması önem taşıyor. Bu nedenle geleceğin politikaları ve uygulama araçları tasarlanırken insan kaynağının etkisinin göz ardı edilmemesi önem taşıyor.

Ortak Tarım Politikası'nın modernizasyonu uzun zamandır üzerinde çalışılan bir konu. Söz konusu politikanın modernizasyonu ve sadeleştirilmesi faaliyetlerine ilişkin olarak, AB genelinde çiftçilerin gelirlerinin artırılması amacıyla doğrudan ödemelerin daha etkili hale getirilmesi ve daha düşük gelir seviyesine sahip bölgelerin hedeflenmesi söz konusu. Uyum politikasının reforme edilmesi kapsamında kullanılmayan kapasitenin, yeni gelişmelere ve sorunlara yönelik harekete geçirilerek daha esnek hale getirilmesi öneriliyor.

Bütçenin Gelirleri

Bütçenin harcamalar bölümünün yanı sıra gelirler bölümünün de gözden geçirilmesi gerekiyor. Bunun için de mevcut öz kaynaklar sisteminin incelenerek gelecekte daha etkili hale getirilmesi ve uygulanacak politikaların desteklenmesi için nasıl düzenleneceği önem taşıyor. Bütçenin mevcut finansman sisteminin karmaşık, yeterince şeffaf olmayan yapıda olduğu ve karışık telafi mekanizmalarıyla yıprandığı gözlemleniyor. AB bütçesinin finansman olarak kullanabileceği çok sayıda kaynağın AB'nin gelecek senaryoları doğrultusunda şekillendirilmesi gerekiyor.

Gelecekteki AB Bütçesi Nasıl İşlemeli?

Sayılan hedefler ve öneriler doğrultusunda, gelecekteki AB bütçesinin şu ilkeleri gözetmesi öneriliyor:

- Daha yüksek katma değer sağlayan alanlara odaklanması
- Bütçenin hesap verilebilirliğinin gözetilmesi,
- İstikrarlı bir çerçeve içinde daha öngörülebilir bir bütçe
- Daha sade kurallar

Sonuç olarak, AB bütçesinin yeni gelişmeler ve ihtiyaçlar doğrultusunda yeniden şekillendirilmesi gerektiği görülüyor. Bütçenin daha basit ve esnek hale getirilmesinin yanı sıra AB'nin daha hızlı büyümesi ve kapsayıcı bir biçimde küresel ekonomide yerini almasını sağlayacak güçlü bir araç haline getirilmesi, AB'yi ileri taşıyacak sağlam bir bütçe yapısının oluşturulması, AB'nin geleceğinin de temel direğini oluşturuyor. *—Sema Gençay Çapanoğlu**

SÖZÜN ÖZÜ Türkiye-AB ilişkileri zor bir sınavdan geçiyor. Ancak köklü ilişkiler ve karşılıklı çıkarlar ilişkileri makul bir seviyeye taşıyacaktır.

*SEMA GENÇAY ÇAPANOĞLU, İKTİSADİ KALKINMA VAKFI KIDEMLİ UZMANI

ABD–Türkiye İlişkileri Nerede ve Nereye Gidiyor?

● İki ülke arasında gelişen ekonomik ilişki gündemi yerini siyasete bırakmış olabilir

Türkiye ile ABD ilişkileri tarih boyunca pek çok sallantıdan geçti. Yaşanan tüm krizlere rağmen devam eden ve kendi gündemini koruyan ticari ilişkiler ise son zamanlarda yerini siyasi gündeme bırakmış gibi görünüyor.

İki ülke arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi amacıyla ABD'de 2015 yılından bu yana faaliyet gösteren bir sivil toplum kuruluşu olan Turkish Heritage Organization'un (THO) Başkanı Ali Çınar, son zamanlarda Türk-Amerikan ilişkilerinde konuşulan en önemli iki konunun FETÖ ve PYD olduğunu söylüyor. "Ancak bu noktada Türkiye'nin anlamadığı bir durum da söz konusu" diye anlatıyor Çınar ve devam ediyor: "Başkan Donald Trump şu sıralar içerideki sorunlarla çok fazla uğraşıyor. Bu nedenle dış politika ve Türkiye gündeminde neredeyse hiç yok denebilir. İki ülke arasındaki siyasi ilişkiler bir süredir sadece Amerikan devletinin halihazırda varolan sistematiği ile ilerliyor."

THO, ABD ile Türkiye ilişkilerini geliştirmek amacıyla kurulmuş kâr amacı gütmeyen bir organizasyon. Kurum, güvenlik, insani yardım, ekonomi, enerji, eğitim ve teknoloji alanlarında etkinlikler düzenliyor, araştırmalar yapıyor ve de yayınlar sunuyor. Aralarında Türk Hava Yolları, Aydın Holding ve Emlak Konut'un da bulunduğu 13 sponsor şirkete sahip ve 11 danışma kurulu üyesi bulunan kuruluş, kurulduğu günden bu yana hem pek çok marka ile işbirliğine imza atmış hem de pek çok konuda danışmanlık yapmış. "Çeşitli konularda paneller ve etkinlikler düzenleyerek, yayınlar yaparak Türk-Amerikan ilişkilerinin gelişimi ve Türkiye'nin tanıtımı üzerine çalışıyoruz" diye özetliyor Çınar ve ekliyor: "Devlet destekli değiliz ve partiler üzeri bir kurumuz." THO, çeşitli etkinlikler dahilinde Mehmet Şimşek, ▶

◀ İlker Başbuğ gibi pek çok ismi de konuşmacı olarak ABD'ye götürmüş.

ABD'de önce 11 Eylül saldırıları sonrasında başlayan, IŞİD tehlikesinin dünyada giderek artış göstermesi ile yeni bir boyut kazanan ve de Trump'ın başkan seçilmesi ile yepyeni bir sayfası açılan islamofobi, Çınar'ın da anlattıklarına göre Türk iş adamlarını henüz çok da tedirgin edecek bir noktaya ulaşmamış. "Elbette bir değişim söz konusu" diyor Çınar ve devam ediyor: "Vize prosedürleri oldukça sıkılaştı mesela. Sonucunu şu an görmesek de ilerleyen dönemde Trump'ın Müslüman ülkelere karşı baskı artırarak ilişkileri soğutma çabaları artabilir; neticede aldığı oyların çoğu muhafazakâr kesimlerden." Buna rağmen Çınar, iki ülkenin de karşılıklı ticari hacmi büyütmek istediğinden bahsediyor ve Trump politikalarının iki ülke arasındaki ilişkilere büyük bir etkisinin olmasını beklemediğini anlatıyor. Suudi Arabistan ile yakın zaman önce yapılan 100 milyon dolar üzerindeki silah anlaşmasını örnek gösteriyor Çınar ve ekliyor: "Söz konusu para olduğu müddetçe kötüye doğru bir gidiş göreceğimizi zannetmiyorum."

Çınar, ABD'li firmaların enerji alanında Türkiye'de sık sık yatırım amaçlı ortak aradığını söylüyor ve Türkiye'nin özellikle enerji alanında Rusya ile yakınlaşmasının bir tedirginlik yarattığını anlatıyor. "Türkiye'de pek çok yeni enerji panelleri yapılıyor, ABD'li firmalar sponsor olmaya çalışıyorlar" diye anlatıyor Çınar ve devam ediyor: "Yenilenebilir enerji konusunda kimi ABD'li enerji firmaları yatırım yapmaya başladılar bile; General Electric geçtiğimiz günlerde yeni bir tesis açtı mesela."

Türkiye ile ABD arasındaki ticaret hacmi 19 milyar dolar büyüklüğünde. Çınar bunu "komik bir rakam" olarak adlandırıyor ve açıklıyor: "ABD 350 milyon nüfuslu devasa bir pazar. Ancak Türk girişimcileri risklerden, yasal süreçlerden ve uzaklıklardan korkuyor." Yaklaşık bin 600 ABD menşeli şirket Türkiye'de yatırım yapıyor ve bu şirketler 60 binden fazla çalışanını Türkiye'ye gönderiyor. Yine pek çok ABD'li şirket, Türkiye'yi 80'in üzerinde ülkeye ihracat yapmak ve 125'ten fazla ülkedeki faaliyetlerini yönetmek için bir üs olarak kullanıyor.

Türkiye ile ABD arasındaki bir diğer önemli konu ise NATO. Çınar'ın anlattıklarına göre NATO içerisindeki en büyük ikinci orduya sahip ülke olan Türkiye, Amerikan kamuoyunda NATO'dan çıkacağına yönelik karalama kampanyalarına sık sık maruz kalıyormuş. "ABD içerisinde iletişim kurduğumuz üst düzey generaller İncirlik'teki ABD askeri üssünün ne kadar önemli olduğunu vurguluyorlar" diye anlatıyor Çınar ve devam ediyor: "ABD'nin Türkiye'yi kaybetme lüksü yok. Zaten Başkan Trump'ın NATO ile ilgili çıkışları da genel olarak Almanya gibi ülkelerin kendi üzerlerine düşen paylarını ödememesi ile ilgili."

Türkiye ve ABD arasındaki önemli ekonomik kalemlerden biri de eğitim sektörü. Çınar, ABD'de eğitim alanında en fazla eğitim yapan kurumun da Bahçeşehir Üniversitesi olduğunu, ancak Okan Üniversitesi gibi kurumların da henüz hayata geçiremediği projelerinin olduğunu söylüyor. "Türk üniversiteleri de diğer Amerikan üniversiteleri ile ikili anlaşmalar için geliyorlar ve exchange programları yürütüyorlar" diye anlatıyor Çınar ve devam ediyor: "Bu sayılar giderek artıyor. Vakıf üniversiteleri artık Amerika'ya açılmak üzerine çalışıyor ve TÜBİTAK da doktorası olan insanları Türkiye'ye geri çağırıyor." Türkiye, ABD'ye en fazla öğrenci yollayan 10 ülkeden biri. Her ne kadar bu sayı yaklaşık 12 bin öğrenciden son yıllarda 10 bine düşmüş olsa da, bunun Amerikan ekonomisine hatrı sayılır bir katkı sağladığını anlatıyor Çınar. ABD'den Türkiye'ye gelen öğrenci sayısı ise yaklaşık 2 bin civarında.



▲ Turkish Heritage Organization'un (THO) Başkanı Ali Çınar

Peki teknoloji anlamında Türkiye ile ABD arasındaki ilişkiler ne durumda? Çınar, Silikon Vadisi'nde çok başarılı olan Türk IT ve teknoloji firmaları olduğunu söylüyor ve bunların Türkiye'de çok bilinmediğini anlatıyor. "Yine de teknoloji anlamında çok zayıfız" diye devam ediyor Çınar ve ekliyor: "Teknoloji firmaları bir dönem heyetler halinde ABD'ye geldiler ancak istenilen başarıyı elde edemediler. Ben bu konuda çok fazla adım atıldığına da inanmıyorum." Çınar, günümüzdeki en büyük sorunun siber güvenlik alanında olduğunun altını çiziyor ve Comodo gibi şirketlerin başarısını görse de bunun yeterli olmadığını anlatıyor. "Devlet özellikle siber güvenlik alanında çok ciddi yatırım yapmalı diye düşünüyorum" diyor Çınar ve ekliyor: "ABD bizden bu konuda belki de 20 veya 30 yıl ileride."

Çınar, Amerika'nın çok geniş bir pazar olduğunun altını özellikle çiziyor ve yatırımcıların gözünden kaçırdığı bir detayı açıklıyor: "Örneğin bir ürününüz Washington'da başarısız olabilir. Ancak aynı ürün Kaliforniya'da tahmin edemeyeceğiniz bir başarıya ulaşabilir. Başarı hikayelerini iyi görmek, takip etmek gerekiyor. ABD'de bir harcama yapmadan bir kazanım elde etmek mümkün değil; fakat eğer cesur olursanız karşınızda inanılmaz büyük bir pazar olduğunu anlarsınız." —*Batuhan Kurnaz*

SÖZÜN ÖZÜ Türkiye-ABD ekonomik ilişkileri gelişiyor olsa da aslında henüz yolun çok başında; üstelik son dönemde iki ülkenin gündemi ekonomiden çok siyasete kaymış durumda.

Atıf Ünaldı

Dijital Dünyada Siber Tehdit İstihbaratı

Güvenlik uzmanlarının analizlerine göre ülkemiz şartlarında ortalama büyüklükteki bir kuruma aylık olarak 20 binden fazla siber saldırı yapılıyor. Bu saldırıların büyük bir kısmı otomatik araçlar kullanılarak gerçekleştirilen ve risk seviyesi yüksek olmayan saldırılar olmasına rağmen, siber güvenlik stratejileri bulunmayan şirketler, ciddi zararlar alıyorlar.

Saldırıların büyük bir kısmının önceden hacklenmiş, zombi haline getirilmiş bilgisayarlardan çıkması, saldırıların çok da derin teknik bilgiye sahip kişiler tarafından yapılmadığı hissini veriyor. Hatta son dönemde gerçekleştirilen siber faaliyetlerin tek IP üzerinden çıkması, dağıtık yapı bile kullanmamış olması artık herkesin bu tip saldırıları yapabildiği hissini doğuruyor.

Buna rağmen çoğunlukla teknik altyapılar bu tip saldırıları ilk aşamada anlamakta çok zorlanıyor. Amacı siber alanda iyi hizmet vermek olan altyapılar, genelde saldırıyı bir trafik artışı olarak algılıyor ve önlem almakta gecikiyor.

Siber güvenlik sektörü şu andan bu konuda daha iyi bir algılama ve hissetme yapısını nasıl kurabileceklerini bulmaya çalışıyor. Ben de bu konuda geçenlerde yeni bir çözüme sosyal medyada uzun zamandır takip ettiğim Hamza Şamlıoğlu sayesinde denk geldim.

Hamza bir süredir yaptıkları analizlerde, siber tehdit istihbaratı kullanarak bu tip yaygın saldırılar için merkezi tespitler yapılabileceği ve engellenebileceğini söyledi.

Siber istihbarat "kişi, kurum, devletler veya diğer organizasyonlar hakkında açık veya kapalı kaynaklardan haber, doküman veya bilgi toplayıp, analiz ve değerlendirmeler eşliğinde sonuca ulaşılması" manasına geliyor. İngilizce ve Fransızca' da karşılığı iki farklı açıdan bakabileceğimiz bir kelime: "intelligence"...

Siber tehdit istihbaratı ise, bu değerlendirmelerin elektronik ortamlarda yapılarak; bir IP adresinin, sosyal mühendislik saldırılarının, kötücül bir yazılım dağıtımı veya hangi ip adreslerinin saldırı aldığı gibi tespitler ve analizleri üzerinden bilgi toplama işlemlerinin bütünü. Yani gerçek hayattaki karşılığından çok da farklı değil.

Peki siber istihbarat nasıl toplanıyor?

İstihbarat faaliyetlerini sadece savaş ve barış, ülke güvenliği ile sınırlandırmamak lazım. Hava tahminleri veya felaketlere karşı önlem alma gibi konular da istihbarattır. Hatta sigorta şirketlerinin risk analizi yapmak için topladıkları bilgiler de istihbarattır. Zira bir olayı, saldırıyı veya felaketi önceden bilmek ve etkisini göstermeden önlem alabilmek insanlık tarihinin en zor ve en eski sorunlarından biri olarak karşımıza çıkıyor.

Siber saldırıların tahminleri veya siber tehdit istihbaratı

"Honeypot" yani tuzak sistemler, günümüz internet dünyasında en sık tercih edilen siber tehdit istihbaratı toplama sistemleri olarak kullanılmaktadır. BTK'nın bu konuda çalışmaları olduğunu, Siber Güvenlik İnisiyatifindeki görevim sebebi ile yakından biliyorum.

Tuzak sistemler (Honeypot) çeşitli güvenlik açıklarını barındıran servis, işletim sistemi, network cihazı, iot veya SCADA sistemleri olarak çalışarak saldırganların yöntem, araç ve kullandıkları ip/domainleri tespit etme amaçlı kullanılıyor.

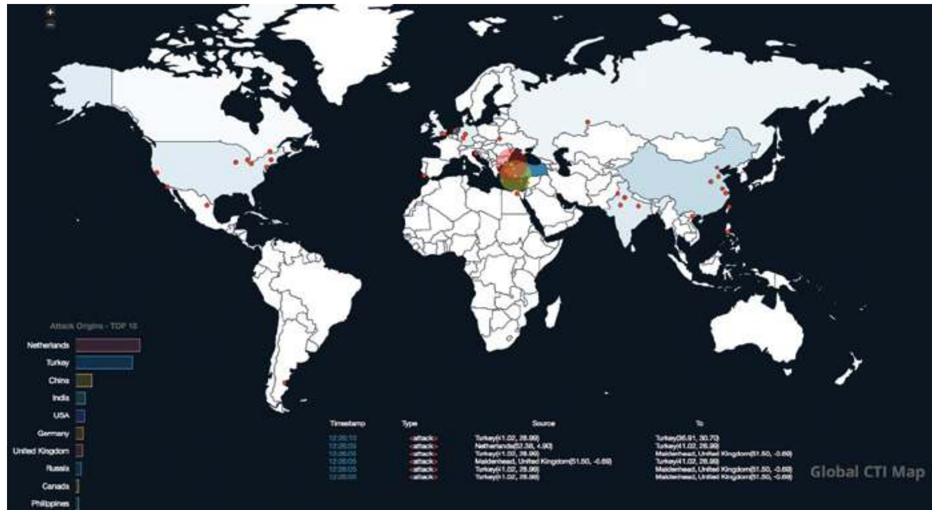
Honeypotlardan toplanan bu veriler özel analiz mekanizmalarından geçirilerek saldırı yapılmadan önce güvenlik sistemlerine anlık olarak iletilip ve önlem alınması sağlanabiliyor.

İşte Hamza'ların hazırladığı proje bu noktada dünya üzerinde farklı veri merkezlerinde binden fazla honeypot kullanarak açık kaynaklı bir yapı ile siber saldırıları önceden tahmin ediyor ve gerekli kurumları bilgilendiriyor.

Tabii saldırıların tek sebebi alışılagelmiş konular olmuyor. Son dönemde fikri ve siyasi sebeplerle de saldırılar gerçekleşiyor. Literatüre hactivizm diye giren bu saldırılar artık hedef odaklı olmaya başladı. Bu yeni yaklaşıma APT ismi veriliyormuş. Ne yazık ki bu tip saldırılar eskisi gibi yazılım ve donanım ile kesilemiyor. Bu durumda yine insan sezilerini kullanarak, mekanizmaları kapatma gerekliliği ortaya çıkmaya başladı.

Facebook'un yapay zekasının kendi içinde bir dil geliştidiği şu günlerde, siber tehditler artık insan sezileri ile yapay zekalar arasında bir yarışa dönüşeceğe benziyor.

Bu durumda özellikle BGA gibi siber güvenlik şirketlerine çok iş düşüyor.











YOLSUZLUK SKANDALLARI

PATLAYAN TELEFONLAR





Brad Stone, Sam Kim ve Ian King







ÜLKE GENELİNDE PROTESTOLAR



REKOR KÂR





Samsung’un Yazı

"Bir at kaç yıl yaşar?"

Samsung'un de facto başkanı Jay Y. Lee, Haziran ayının bir Cuma gününde, savcının tanıklardan birisini at sağlığının detayları konusunda sorgulamasını izliyor. Lee, Mart ayında Güney Kore'nin ilk kadın başkanı olan Park Geun-hye'yi yerinden eden skandallarla ilgili yolsuzluk ve rüşvet suçlamalarından ötürü sanık sandalyesinde oturuyor.

"Yarışmalara katılan bir attan mı yoksa başka bir attan mı bahsettiğinize göre değişir."

Beşinci kattaki penceresiz mahkeme salonu avukatlar, gazeteciler ve tıpkı ülkenin geri kalanı gibi davanın seyrine kapılmış olan vatandaşlarla dolu. Bazıları yerde oturuyor ve herkes terliyor. Katipler boğucu sıcağa inanamadıklarını belirtircesine kafalarını oynatıyor, ellerini hava üflemeyen havalandırma deliklerinin önünde sinirle sallıyorlar. Lee, Samsung'un yönetici kadrosunda bulunan diğer dört davalı ve bunların etrafını sarmış olan avukat ordusu su serpiştirip, yüzlerini mendilleriyle siliyor.

"At 20'ye kadar yaşıyor, değil mi? Yaklaşık 20 yıl yaşıyor ve zirvesine 8 ila 10 yaş arasında ulaşıyor."

"Evet, sanırım zirve orası."

Lee ve diğer yöneticiler, Samsung bünyesindeki halka açık iki şirketin birleşmesini ayarlamaları için Park ve bir arkadaşına rüşvet vermekle suçlanıyor. Savcılara göre bu, Lee'nin Samsung imparatorluğu üzerindeki kontrolünü artıracaktı. İddialara göre rüşvet, 800 bin dolar değerindek safkan şov atı Vitana V ve kızı 2020 olimpiyatlarına binici olarak katılmak isteyen Park'ın arkadaşıyla ilgili vakıflara yapılan 17 milyon dolarlık bağış üzerinden verildi. Samsung yöneticileri, bu hediyeleri ülkenin Olimpiyatlardaki hedeflerini desteklemek için verilmiş olağan bir destek olarak tanımlıyor ve savcıların bu ve diğer konulardaki rüşvet suçlamalarını reddediyor.



A

"Jokeyin kötü sürüşü ve performansı bir atın fiyatının düşmesine neden olabilir mi?"

"Öyle olur diye düşünüyorum."

Açık yaka gömleğinin üzerinde koyu mavi bir takım elbise taşıyan Lee de bizzat eski bir binici. 20'li yaşlarındayken Asya şampiyonalarında madalyalar kazanmış. Bugün, 49'uncu doğumgününde, dikkatle davayı takip ediyor, arada bir gülümsüyor, avukatlarını tuttuğu notları gösteriyor ve bunlar haricinde de sakin duruşunu ancak dudak nemlendiricisini sürmek için bozuyor. Yargıç, öğleden sonra ara istenip istemediğini soruyor; Lee de "diğerlerinin kararına uyacağını" söylüyor. Kimse kesin bir karar belirtmiyor ve yargıç da devam etme kararı veriyor.

Saatlerce süren ifadelerin ardından, oturum sona eriyor. Lee ayrılırken kimse ona, "İyi ki doğdun" demiyor. Bu da Güney Kore'nin en güçlü şirketinin kötü giden talihinin bir başka işareti.

1938 yılında Jay Y.'nin büyük babası Lee Byung-tarafından kurulan Samsung şirketler grubu, birbiriyle bağlantılı 60 şirketten oluşuyor. Güney Kore'de "chaebol" (Kore'de aile şirketlerine verilen isim) olarak bilinen türden bir kurumsal aileden bahsediyoruz. Gemi, inşaat, sigortacılık yapan; reklam kollarına sahip, futbol ile beyzbol takımları ve hatta Seul'un 50 kilometre kadar güneyinde Everland adı verilen bir eğlence parkı olan bir şirket bu.

Samsung Electronics, tüm şirketlerin piyasa değerinin üçte ikisi ediyor. Yolsuzluk suçlamaları, 2016 yılındaki çamaşır makinaları ve pil problemleri nedeniyle patlamasıyla meşhur olan Note 7 akıllı telefonların geri çağrılmasına rağmen Samsung Electronics, halen küresel ölçekte en son teknolojiye sahip aletlerin üreticisi olarak algılanıyor. Ayrıca hâlâ çok büyük miktarlarda kâr ediyor. 27 Temmuz'da çıkan son mali rapora göre, şirketin önceki yıla göre toplam satışları yüzde 20, operasyonel kârı ise yüzde 73 arttı. Büyümenin arkasındaki itici güç hafıza çipleri departmanıydı; fakat Samsung Electronics, yeni Galaxy S8 sayesinde artık dünyanın bir numaralı akıllı telefon üreticisi haline geldi. Ve şirket, dünyanın en kârlısı olma anlamında Apple'ı, en büyük yarı iletken üreticisi olmada ise Intel'i geçmeye çok yakın.

Yatırımcılar şirkete alkış tutsa da, Güney Koreliler protesto ediyor. Lee ve Park hakkındaki suçlamalar su yüzüne çıktığında, Seul'un merkezinde hükümetin aile şirketiyle kurduğu "rahat" ilişkilere karşı yapılan haftalık gösteriler, 1980'lerin demokratik reform kampanyasından bu yana görülen en büyük protestoydu. Protestocular Park ve Lee'nin kartondan kuklalarını taşıyor, pankartlardan birisindeyse "Jay Y. Lee'yi bu skandaldaki suçu yüzünden hapse atın!" yazıyordu.

"Samsung için iyi olan Güney Kore içinde iyidir" sözü, bir zamanların baskın ulusal anlayışıydı. Kore savaşının ardından bu aile şirketi, ülkeyi bir küresel ekonomik güç haline getirdi. Şimdi yapılan anketler, yasadışı şekilde nüfuz elde etme suçlamarıyla yerel desteğin arkalarından çekildiğini gösteriyor. Park'ın görevini terk etmesinden sonra Moon Jae-in'in kurduğu hükümette, Samsung'da aile kontrolünün azaltılıp, hissedarların kontrolünün artırılmasını isteyen, aile şirketi yapısının en ciddi karşıtları var.



B

Samsung Electronics'in içinde, öfke birçok engelden sadece birisi gibi görünüyor. Şirket, mühendislik konusundaki ustalığından halen emin; fakat sadakati, durmak bilmeden çalışmayı ve itaati öven hiyerarşi kültürünü değiştirmek için çabalıyor. Bu tarz bir kültür bir donanım şirketine uygun olsa da yöneticiler, Samsung Electronics'in bulut hizmetleri ve yapay zeka gibi teknolojilerde Silikon Vadisi'yle yarışabilmesi için değişmesi gerektiğini biliyor.

Bu değişim, Lee'nin davasının nasıl sonuçlanacağına bağlı olarak, Samsung'u uzun süredir yönetenlerin rehberliğinde gerçekleşmeyebilir. Uzun yıllardır Lee ailesi ve şirketin baş stratejistleri, iştiraklerin ilişkilerini yönetti, hükümetlerle anlaşmalar yaptı ve büyük harcamalara diğer adları kurumsal strateji ofisi, yeniden yapılandırma ofisi ve kontrol kulesi olan bir departman üzerinden onay verdi. Fakat şirket inceleme altına girince, bu birim de parçalandı ve mobil iletişimin başında DJ Koh ve bu habere katkı yapan diğer birkaç kıdemli Samsung yöneticisine göre, iştirakler arasındaki stratejik planlama "ortadan kalktı." An itibarıyla dev aile şirketi başsız bir ahtapot gibi oldu; hiçbir koordinasyon olmadan dokunaçlarıyla etrafını yakıp yıkıyor.

"Bu yeni bir deneyim" diyor Koh ve ekliyor: "Kendi kararlarımızı vermeliyiz."

Samsung'un küresel yükselişiyle en fazla özdeşleştirilen isim, şirketin kurucu Byung-chull'un oğlu ve Jay Y.'nin babası olan Lee Kun-hee. 1987 yılında şirketin başkanı olan Kun-hee, münzevi fakat karizmatik biri olarak görülüyor. Kun-hee'nin

A. Park Geun-hye'nin bir arkadaşının kızı olan Chung Yoo-ra, 2014 B. Park ve skandalla bağlantılı diğer kişilerin büstleri C. 2014'ün başlarında Lee Kun-hee (ortada)

An itibarıyla şirket, başsız bir ahtapot gibi dokunaçlarıyla her şeyi yıkıyor

liderliğinde, Samsung yarı iletken ve ekran paneli fabrikalarına büyük yatırımlar yaptı; mühendisleri şirketin ilk yıllardaki taklit ürün yapan çizgisine takılmamaları için ikna etti. 1993 yılında, tüketici elektroniği ürünlerinin satışları tatsızken, yöneticilerini, "Karınız ve çocuklarınız dışında her şey değiştirin" diyerek azarladı. Bundan birkaç yıl sonra, altında çalışanlara 150 bin arızalı cep telefonunu toplamaları ve yakmaları emrini verdi. Her ne kadar bu çevre için iyi bir hareket olmasa da, kalite kontrol anlamında açık bir mesajdı.

Aşırılıklarına rağmen, Kun-hee rağbet gören birisiydi. 1997 yılında, Asya'da yaşanan bir finansal çöküşle beraber Samsung'un değerinin 1,7 milyar dolara düşmesiyle, çevre birimi ürünlerini terk etti ve çipler, ekranlar ve telefonlardaki yatırımını ikiye katladı. 10 yıl içinde, Samsung Electronics'in değeri altmışa katlandı. Seoul National University'nin İşletme Fakültesi'nde strateji ve uluslararası işletme hocası olan Song Jae-yong, Kun-hee için "20'nci yüzyılın en büyük iş dünyası liderlerinden birisi" diyor.

Kun-hee, 2014 yılında 72 yaşındayken, Han Nehri'ne bakan evinde kalp krizi geçirdi. Samsung bu olaydan sonra lideriyle ilgili "stabil bir durumda iyileşiyor" şeklinde bir açıklama yaptı; fakat o günden bu yana kimse Kun-hee ile ilgili başka bir şey duymadı ve şirket de başka bir açıklama yapmıyor. Özel hayatla ilgili bir meselede kendilerinden alıntı yapılmasını istemeyen, olaya yakın kişilere göre, Samsung'un başkanı aynı zamanda felç de geçirdi ve şu anda Seul'un dış bölgelerindeki Samsung Medical Center'da adeta bir bitki gibi yatıyor. Yakın zamanda bir

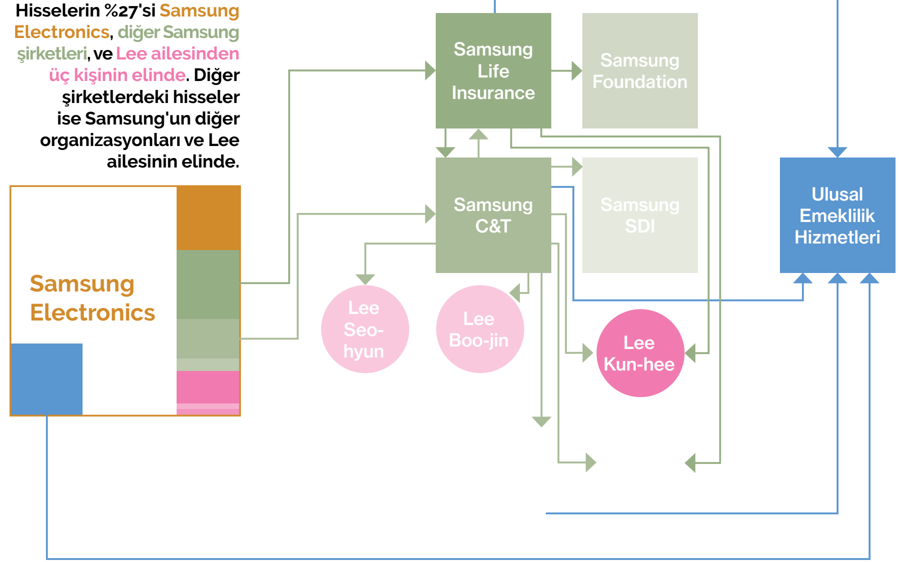


C

Bloomberg muhabiri sağlık merkezinin VIP kanadına geçince, mavi bir ameliyat maskesi takan çılgına dönmüş bir güvenlik görevlisi tarafından dışarı çıkartıldı.

Kun-hee'nin acil sağlık durumu, aile içinde de başka krizlere neden oldu. Lee'nin Samsung üzerindeki kontrolü, en azından, kurucularının durumunu fazladan oy hakkı vererek koruyan imtiyazlı hisselerin olduğu Batı şirketlerine kıyasla

Samsung Electronics kime ait? Bu biraz karışık



daha hassastı. Lee'nin Samsung'un içinde çok az bir hissesi var; yönetim kurulundaki oy kontrolünü ise çapraz şirketlerle sağlıyor. Mesele Bloomberg verilerine göre, Kun-hee Samsung Electronics'in sadece yüzde 3,8'ine sahip; fakat yüzde 20'siyle Samsung Life Insurance'ın en büyük hissedarı. Samsung Life da Samsung Electronics'in yüzde 8'ine sahip. Bu hisse, diğer iştiraklerle de birleştiğinde, yüzde 20'nin üzerinde kontrol yaratıyor.

Bu karmaşık yapı, diğer yatırımcıların haklarını kısıtlıyor ve aktivist hissedarları kızdırıyor. Yine aynı zamanda büyük hastalıklar gibi kaderin cilvelerine karşı da zayıf. Üst düzey yöneticilerin mal varlıklarını takip eden Chaebul.com'un başkanı Chung Sun-sup, Kun-hee'nin ölümü durumunda halefi olan oğul Jay Y.'nin, babasının hisselerini ve Samsung'un kontrolünü elinde tutabilmek için 6 milyar doları bulan bir vergi ödemek zorunda olduğunu söylüyor. Mevcut durum Jay Y.'nin Lee ailesine ait bazı malları satmasını gerektirebilir ve bu da şirket üzerindeki kontrolünün zayıflamasına neden olur.

İşte bu noktada devreye at giriyor. Savcılar, 2015 yılında Jay Y.'nin, inşaat ve borsa odaklı Samsung C&T ile aralarında eğlence parkının da bulunduğu eğlence sektörüne ait varlıkları elinde tutan Cheil Indrustries'in birleşmesini ayarladı. Bu birleşme, Lee ailesine yeni şirket üzerinde daha fazla güç verecek ve iddialara göre de Samsung Electronics üzerinde gücünü artıracaktı. Şirket ise birleşmenin nedeninin iki birimi de daha rekabetçi hale getirmek olduğunu söylüyor.

Aktivist yatırımcıların itirazlarına rağmen birleşmeyi tamamlayabilmek için Samsung'un bir diğer büyük hissedardan, yani Güney Kore'nin Ulusal Emeklilik Hizmetleri'nden izin alması gerekiyordu. Savcılık, Samsung'un kıdemli yöneticilerinin yatırımcılardan yeterince destek alamayacaklarını düşünerek başkandan yardım istediği teorisini kuruyor (yatırımcılar kısa zaman önce aile şirketi sisteminin aleyhinde oy kullanmışlardı). Savcılar, atı Samsung ve Park'ın arkadaşına bağlayan finansal belgeleri ortaya koydukları gibi, gizli anlaşmanın varlığını gösteren, yöneticiler ve Park'ın ofisi arasındaki mesajlaşmalar ve telefon konuşmalarının kanıtlarını da ortaya çıkardı.

Yargıç nasıl karar verirse versin (muhtemelen bu yaz sonunda bir karar bağlayacak), dava Güney Kore'de açıkta kalmış sinir uçlarına dokundu. Bir zamanlar destek olan yerel medya, artık Samsung için iyi olanın ülke için de iyi olduğu düşüncesinden uzaklaştı (Samsung çok fazla reklam verdiğinden, kendi çıkarlarından da uzaklaşmış oluyorlar). Bir dönem şirketin gücü o kadar büyüktü ki, 2008 yılında Kun-hee bir savcı tarafından sorgulandığında, ülkenin üç büyük gazetesi bu olayı ön sayfaya taşırken, diğer gazeteler konuyla ilgili yazılarını iç sayfalara gizlemişti. (Kun-hee, bir sonraki yıl vergi kaçırmaktan suçlu bulundu; fakat suçu aylar sonra affedildi.)

Şimdiyse Jay Y., bilekleri ve kolları kelepçeli, etrafı en az yarım düzine polisle

ÖNCEKİ SAYFA: AP PHOTO (4); BLOOMBERG (2); GETTY IMAGES (1); REDUX (1); REUTERS (3); SAMSUNG (1); BU SAYFA, SOLDAN: KIM HONG-JI/REUTERS; AHN YOUNG-JOON/AP PHOTO; YONHAP NEWS AGENCY; DATA: BLOOMBERG

“Yıkıcı bir deneyimdi. Note 7 bizim gurur kaynağımızdı.”

çevrili halde mahkeme salonuna ifadesiz bir tavırla yürürken sık sık fotoğraflanıyor. Bu gündelik, aşağılayıcı uygulama, aslında insanların bir zamanlar küresel elitle sıkı fıkı olan aile şirketinin yöneticisini alaşağı etmek istemesinin bir yansıması. Ve bu, şirketin başına gelen utanç verici birçok olaydan sonuncusu.

Samsung Electronics’in mobil iletişim departmanı bundan bir yıl önce çoşku içindeydi. Şirket çok iyi bir yılı ardında bırakmış, Apple’ı ABD’deki akıllı telefon pazarında geçmiş ve Ağustos ayında, yanında tarz bir kalemle gelen, şık şekilde kavislendirilmiş ekrana, ayrıca parmak izi ve göz tarama özelliklerine sahip yeni Galaxy Note 7’yi çıkararak hakimiyetini daha da artırmayı planlıyordu. Telefonun satışa çıkmasından birkaç gün sonra, Samsung’un ana sponsoru olduğu Yaz Olimpiyatları başladı. Yöneticiler, ilginin tadını çıkarmak için Rio de Janerio’ya uçtu. Samsung Electronics’in küresel pazarlama başkan yardımcısı Lee Young-hee, “Muazzam bir andı” diyor.

Bundan birkaç hafta sonra, sosyal medyaya felaket haberlerinin düşmeye başladığı sırada, şirketin birkaç kadın yöneticisinden biri olan Lee (şirketin kontrolünü elinde tutan Lee ailesiyle bir alakası yok), Berlin’de bir konferansa katılıyordu. Samsung’un telefonları alev alıyor; hatta bazı vakalarda telefon sahiplerini de yakıyordu. Lee, ilk başta bu hikayelere inanmadığını söyledi. Sonra daha fazla telefon kendi kendine alev aldı. Havayolu şirketleri, Note 7’leri uçuşa almamaya başladı. “Yıkıcı bir deneyimdi” diyor Lee ve ekliyor: “Note 7 bizim gurur kaynağımızdı.”

Samsung Electronics’in Seul’un Suwon mahallesindeki anamerkezinde bulunan yöneticiler, hasarı kontrol altına alabilmek için, mobil iletişimin başındaki Koh’un altında bir ekip oluşturdu. Ekip, dört ay boyunca her gün sabah 7’de buluştu ve bu duruma bir cevap bulmaya çalıştı. Daha da önemlisi, dünya genelinde milyonlarca telefonunun toplanmasına ve yüzlerce mühendisi test merkezlerinde bir araya getirmesine neden olan kararı vererek, Note 7’yi geri çağırdı.

Koh bu girişimin maliyetinin 5 milyar dolardan fazla olduğunu ve Lee ailesinin masraflara karşı çıkmadığını söylüyor. Koh, Jay Y. ile tam da bu olayların yaşandığı dönemde buluştuğunda, Lee sadece dinledi ve desteğini gösterdi. “Ne kadara mal olduğunu biliyor olsa gerek, fakat bize asla paradan bahsetmedi” diyor ve ekliyor: “Sadece, ‘Bay Koh, lütfen durumu gerektiği gibi idare edin’ dedi.”

Samsung, Ocak ayında yaptığı araştırmanın sonuçlarını açıklamak için bir basın toplantısı düzenledi. Koh, Note 7 model telefonların patlamasının nedeninin, Samsung’un bir alt şirketinden tedarik edilen pillerin tasarımındaki hata ve daha sonrasında da yedek bir tedarikçinin üretime geçerken acele etmesi olduğunu söyledi. Basın toplantısı, Koh’un özür dileyerek eğilmesiyle sona erdi.

Bu açıklama bazı Samsung takipçilerini ikna edemedi. Şirket, iPhone 7’yi yenebilmek için bazı kestirmeler yaptığına ve hiyerarşik yapısının bazı genç çalışanların tehlike sinyali vermesine engel olduğuna yönelik iddiaları kabul etmedi. George Washington University’de işletme hocası olan Paul Swiercz, Samsung’daki çalışanların “tepedeki güçlü patronu mutlu edebilecek kararları vermek için baskı altında olduğunu” söylüyor ve ekliyor: “Kimse de buna karşı çıkmıyor.”

Samsung, yıllar boyunca talepkâr kültürünü değiştirmek için sessizce çabaladı. 2009 yılında, Work Smart adında şirket için bir programda, çalışanlara ofisteki vakitlerini daha iyi değerlendirmeleri ve böylece haftasonları tatil yapmaları öğütlendi. Şirket, 2012 yılında “119” adlı bir program başlattı. Bu programda amaçlanan, şirket yemeklerine katılan çalışanların (patronlarına yakın olmak için çoğu zaman mecbur hissettikleri bir şey) tek bir içkiyle sınırlandırılmaları ve akşam saat 9’da evlerine dönmeleriydi. Kısa zaman önce de, yapıların raporlamasını düzenleyebilmek ve bürokratik katmanları kaldırabilmek için Startup Samsung adlı bir girişim başlatıldı.

Fakat itaat kültürü, kurumsal dile kadar birçok yerin içine kazınmış durumda. Örneğin Samsung’daki çalışanlara, eğer söz konusu olan iki yakın dost değilse, tıpkı diğer Güney Kore şirketlerinde olduğu gibi, isimleri yerine titr ve şirketteki pozisyonlarıyla hitap ediliyor. Bu tarz gelenekler, çalışanların rahatça konuşabilmesini ve ufukta görünen büyük hatalar konusunda uyarı yapabilmesini zorlaştırıyor. “Bundan nefret ediyorum” diyor Koh ve devam ediyor: “Kıdemsiz çalışanlar donup kalıyor. Hiçbir yorum yapmıyorlar.” Şirket, çalışanların, önüne profesyonel yaşamda bir onur nişanı olan “nim” ifadesini ekleyerek, birbirlerine isimleriyle hitap etmeleri için uğraşıyor. Koh da çalışanların kendisine “başkan” yerine “DJ” demesini istiyor. Koh, parmaklarını çıtlatarak, “Fakat bu bir günde değiştirilecek kadar kolay bir şey değil” diyor.

Samsung için, teknolojik açıdan ayaklarını tekrar sağlamca yere basmak daha kolay oldu. Galaxy S8’de patlamalar yaşanmadı ve şirket, ciddi bir kararlığın işareti olarak, topladığı telefonları tamir ederek, Güney Kore’de Note 7 Fan Edition’ı çıkarttı. Birçok şirket kirletilmiş bir markadan vazgeçerken, Samsung markayı öne sürmeye devam ediyor.

Amansızlığın şirketin kimliğine ne kadar derin bir şekilde gömülü olduğunu anlayabilmek için, Seul’un 72 kilometre güneyindeki, bir zamanlar domuz ve ineklerin doldurduğu otlaklara gitmeniz gerekiyor. Yeni ve son moda bir mahallenin temiz yollarından geçerek tepeye doğru tırmandığınızda, çok büyük bir inşaat sahasının gözlere sığmayan görüntüsünü görüyorsunuz. Devasa vinçler, 3 milyon metre karelik kampüsün gökyüzünde adeta noktalar oluşturmuş gibi. “Felaket Engelleme Merkezi” ve “İtfaiye” gibi pek de ironik olmayan tabelaları olan binalar, Hollandalı ressam Piet Mondrian tarzında renkli karelerle döşenmiş iki devasa yapının etrafını sarıyor.



Burası, Samsung Electronics’in yeni yarı iletken fabrikasının bulunduğu Pyeongtaek. Tesis, şirketin hafıza çiplerindeki üstünlüğü ve belki de işlemci gibi daha kârlı sektörlerdeki payını artırmak, yani akıllı telefon ve bilgisayar işlemcilerinde Intel’le rekabete girebilmek için tasarlandı. 2015’te operasyonel duruma geçen tesis, Jay Y.’nin hukuki problemlerle boğuşmaya başlamadan önce onay verdiği son proje. Tesis halihazırda ilk çiplerini üretiyor; üstelik normalde yeni tesislerin üç ila beş yılda üretime geçtiği sektörden çok daha hızlı biçimde. Samsung Electronics bunu becerebiliyor; çünkü otomasyon ve hassas üretim konusunda uzmanlaştı ve ayrıca arkasını kurumsal kardeşlerine yaslayarak, adeta askeri bir verimle işçi ordularını buraya yığabiliyor. Parayı da kolayca bulabiliyor. Samsung, Pyeongtaek’in tam olarak inşasının 27 milyar dolara mal olacağını söylüyor. Bu, büyük bir miktar; fakat şirketin 63 milyar dolarlık nakit rezervinin yarısından az.

Geçen yıllar boyunca, bu zenginlikleri Lee ailesinin hafıza çipleri sektörünün geçirdiği periyodik, sert düşüş dönemlerinde bile yatırım yapmaya devam etmesine izin verdi. Böylece piyasa

D

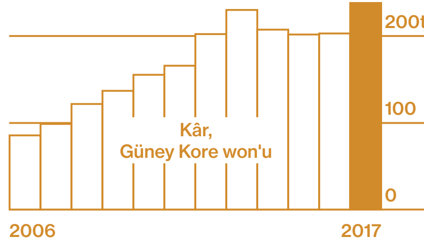
düzeldiğinde, Samsung Electronics yeni jenerasyon çipleri satmaya hazır halde oluyor ve rakiplerine de tozu yutturuyor. Bu yılın başında Samsung'un rakibi Micron Technology'deki CEO'luk görevinden ayrılan Mark Durcan, "Biz bile böyle bir fabrika yapmak için, riskleri kısıtlamak zorundayız" diyor ve ekliyor: "Rakamlar çok büyük. Samsung'un böyle problemleri yok."

Samsung piyasadaki hakimiyetini kutlama anlamında çok da çekingen değil. Pyoengtaek'ten yaklaşık 25 kilometre uzaktaki Hwaseong çip fabrikasına yolculuk yapıyoruz. Ziyaretçi müzesindeki dijital saat, şirketin dünyanın en büyük hafıza çipi üreticisi olduğu tarihten bu yana "25 yıl, 17 gün, 11 saat, 24 dakika ve 54 saniye" geçtiğini gösteriyor. Salondaki bir pencere, kampüsteki çip üretim tesislerine doğru bakıyor. Tavandan sarkan robotlar, odanın içinde zigzaglar çiziyor. Robotlardaki her metalik kol, kahverengi kartuşların içindeki birden fazla silikon plaka taşıyor. Robotlar, periyoduk olarak kollarını indiriyor ve disklerin üzerine mikroskobik boyuttaki devreleri işleyen buzdolabı büyüklüğündeki makinaların içine sokuyor. Görüntüde sadece iki insan var; ikisi de temiz sarı kıyafetler içinde, üretimi gözlüyor.

Samsung, Mayıs ayında Qualcomm ve Apple gibi, kendileri çip üretim tesisi kurmak istemeyen rakipleri için işlemci üretecek bir iş kurdu. Bu kârlı sektörün hâkimi, Taiwan Semiconductor Manufacturing. Şimdiyse peşinde, hem rakipleri hem de kendisi için çip üretmek gibi son derece alengirli bir işin altında kalkabileceğini düşünen Samsung var. Bu girişimin başındaki başkan yardımcılarından Yoon Jong-shil, "Yeni bir işe kurduğumuzda, her zaman 10 yıl içinde başarıyı yakalayacak bir hale getiririz" diyor.

Samsung için, Japon ve Amerikalı üreticilere karşı kazandığı zaferlerden sonra, zirveye çıkamadığı tek bir alan kaldı: Yazılım. Şirket, popüler bulut hizmetleri ve akıllı kişisel asistanlarla, özellikle de akıllı telefonları televizyonlar, çamaşır makinaları ve buzdolaplarına bağlayacak uygulamalarla, Amazon.com ve Google'a karşı mücadele vermeyi istiyor.

Samsung, bundan birkaç yıl önce Tizen adında bir akıllı telefon işletim sistemini piyasaya sürmeye çalıştı; fakat Tizen tutmadı ve bugün artık akıllı saatler ve benzer cihazlarda kullanılıyor. Samsung Health, Samsung Cloud ve Milk Music gibi diğer uygulamalarsa, rakip ürünlerin gerisinde kalıyor. Bir tek 20 ülkede kullanılan



Samsung Pay isimli dijital cüzdan gelecek vaat etti. Şirket, yeni sanal asistanı Bixby'nin, bu alandaki ilk büyük başarıları olmasını umuyor.

33 yıldır Samsung'da olan ve bunu da geldiği üst düzey pozisyonla gösteren Koh, Samsung'un yazılımda lider olması için yaratıcı ve girişimci çalışanları çekmesi gerekiyor. Bixby'i anlatırken, şirketin bilindik kültürel sorunlarını da ister istemez yansıtıyor.

Koh, bir muhabire, "Asistanına eller misin? Yani sekreterine?" diye soruyor.

Muhabir, "Asistanım yok. Ayrıca ellemek taciz olurdu" diye yanıtlıyor.

"Aynen öyle! Dokunmak yasaktır. Onun yerine konuş. Eğer biz de telefonla ilişkimizi dokunmaktan konuşmaya çevirirsek muhteşem olur."

Bir muhabir Google'ın halihazırda bir sesli asistanı olduğunu ve bunun Samsung akıllı telefon ile tabletlerde bulunan Android yazılımını üreten şirketle olası bir sürtüşme noktası yaratabileceğini söyleyince, Koh eski bir Woody Allen taktiğine başvuruyor.

"Sana bir şey sormak istiyorum. Evli misin?"

"Nişanlıyım" diye yanıtlıyor muhabir.

"Nişanlı! Kaç yüzüğe ihtiyacın var?"

"Hmm... Sanırım iki."

"Ben üç derdim: Bir nişan yüzüğü, bir evlilik yüzüğü, tabii bir de her zaman gerçek başka bir yüzük var: Izdırap yüzüğü."

Bu espri Koh'un ekibinde kahkahalara neden oluyor.

"Birçok alanda Google ile çok yakın çalışıyoruz" diyor Koh ve ekliyor: "Fakat biliyor musun, her ne kadar henüz nişanlı olsan da, kız arkadaşın veya eşinle kavga etmez misin?"


E

"Neyse" diye hızla devam ediyor Koh, "Bizim rakibimiz Mountain View'da değil." Böyle diyerek, Cupertino yolundaki şirketten de bahsetmemiş oluyor.

Jay Y.'nin doğum günündeki duruşmasından bir ay sonra, Samsung'un ilaç şirketinin borsaya girmek için devletle yasadışı şekilde lobi yapıp yapmadığıyla ilgili olarak, Seul'de, yine çok sıcak bir günde tekrar mahkemenin yolunu tutuyor. (Bu arada Samsung'un bu suçlamaya cevabı, "Hayır.")

Dışarıda, sıkı korunan bir kapının arkasında, bir başka savaş başlamak üzere. Tekerlekli sandalyedeki bir kadının başını çektiği ufak bir aktivist grubu, yüzleşmek için Lee'yi bekliyor. Kadın kendisi Han Hye-kyung olarak tanıtıyor ve beyninde tümör oluşan 30'lu yaşlarında Samsung'da çalıştığını söylüyor. Kadının elinde "Jay Y. Lee'yi cezalandırın" yazan bir pankart var; tişörtünde ise "Artık Samsung'da ölüm olmasın" yazıyor. Bu, Samsung'da çalıştıkları dönemde maruz kaldıkları zararlı kimyasallar yüzünden hasta, çoğunlukla da kanser olduklarını ileri süren eski Samsung çalışanlarından oluşan gruba bir gönderme. Samsung, yıllarca işçiler ve aileleriyle mücadele ettikten sonra, yaklaşık 90 milyon dolarlık bir tazminat havuzu oluşturdu; fakat bu kişilerin birçoğu anlaşma yapmak istemedi. Şirket, müracaat kanalını açık tuttuğunu ve kalan sorunları çözmeye uğraştıklarını söylüyor.

Lee'nin avukatları ve davada birlikte yer aldığı diğerleri salona girdiğinde, aktivistler onlara hakaretler yağdırıyor. Fakat Lee'nin kendi destekçileri de var. Salondaki sayıları onlarca olan destekçiler, skandalın getirdiği siyasi değişikliklere karşı direnç gösteren Güney Koreli büyük bir grubu temsil eden, çoğunluğu yaşlılardan oluşuyor. Yüzleşme giderek kızışmaya başlıyor.

"Jay Y. ne yaptı ki? Sadece Samsung'u daha iyi yaparak ülkemizi de daha iyi yapmaya çalışıyordu."

"Samsung'u sevmiyorsan Kuzey Kore'ye git."

"Samsung, nesillerdir karnımızı doyuruyor. Utanmazlar, Samsung ülkemizi meşhur etti!"

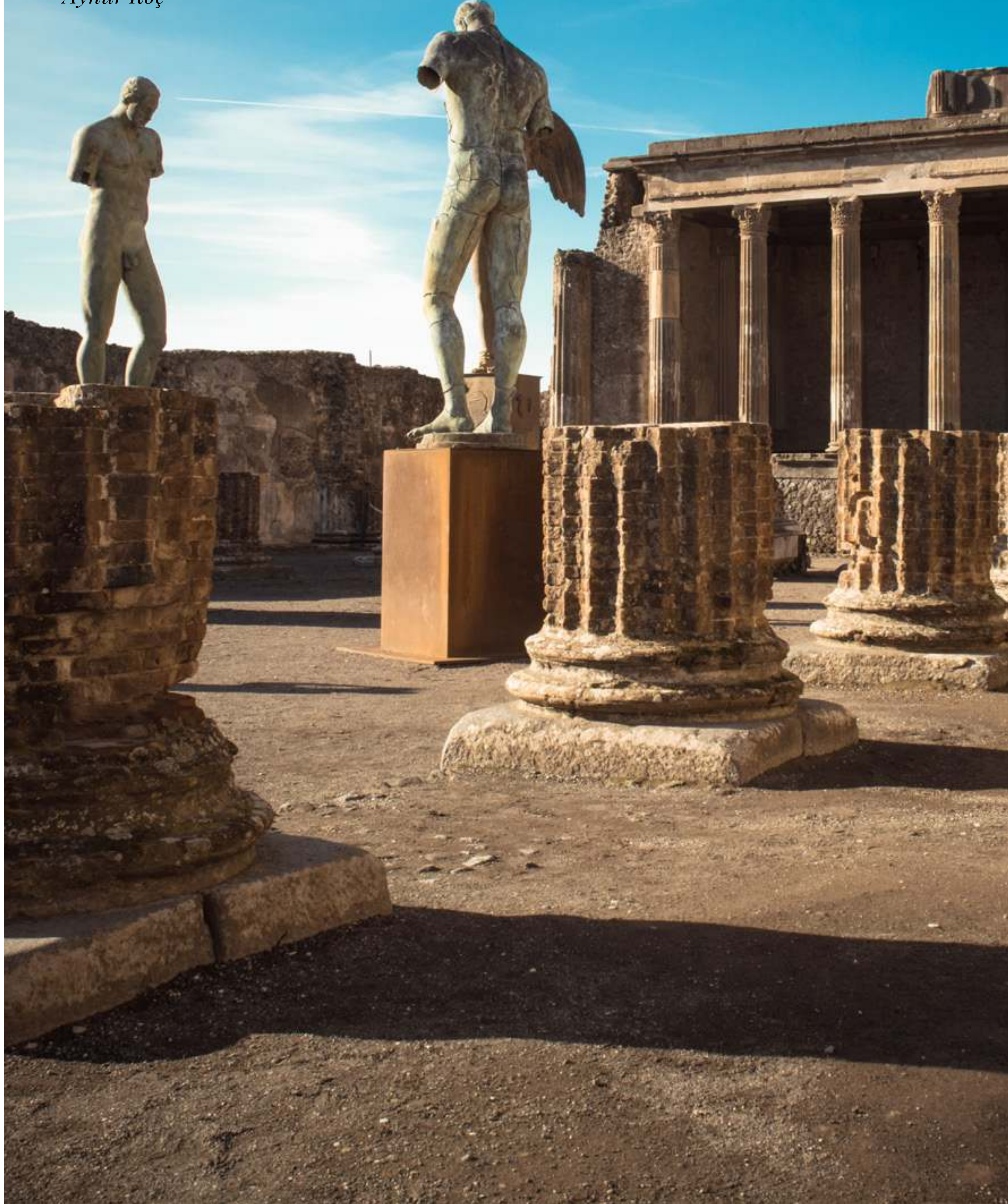
Araya güvenlikler giriyor ve işler kısa süreliğine yatışıyor. Bir muhabir Han'a, neden babası Kun-hee'yi değil de Jay Y.'yi suçladığını soruyor. Han, oğlunun babasının servetini miras aldığı gibi, sorumluluklarını da üstlenmesi gerektiğini söylüyor. Yakında ise, Samsung destekçileri "Jay Y. Lee'ye özgürlük" diye tezahürat yapıyor. B

SOLDAN SAĞA: COURTESY SAMSUNG; DREW ANGERER/GETTY IMAGES; VERİ: BLOOMBERG

D. Pyeongtaek'taki yeni yarı iletken fabrikası E. Koh, bir Galaxy S8 tanıtım etkinliğinde

Antik Roma Kenti Pompei'de Yaşam Ve Ölüm

Aynur Koç



Bloomberg Businessweek Türkiye

6 Ağustos 2017

Editör
Ruhi Sanyer


Pompei'nin merkezinden bir görüntü.

Bir gezgin olarak Akdeniz'i çevreleyen Roma kentlerinin çoğunu gördüm. Bunlar arasından adı hep cinsellikle, hatta sapkınlıkla anılan Pompei'den çok etkilendim. Gezmeden önce okuduğum yazıların çoğu hep lanet ve olumsuzluğu içeriyordu. Oysa gezip gördükten sonra, Pompei'ye çok haksızlık yapıldığını düşünüyorum.

Pompei'yi tam olarak anlayabilmek için önce Napoli Müzesi' nin ikinci katında sergilenen kazılardan çıkan eserleri görmek gerek. Tarihin en büyük felaketinde yok olan kent aslında eğlencenin yanı sıra zengin tüccarların geldiği çok önemli bir liman ve zengin Romalıların sayfiye yeri.

Müzede villalardan çıkarılan duvar ve yer mozaikleri, tablolar, heykeller Pompei'deki zengin yaşamı vurguluyor, ören yerinde gördüklerimse ölümden arda kalanları...

Pompei, İtalya'nın Campania Bölgesi'nde, Napoli'nin 23 kilometre güney batısında yer alıyor. Kente ilk yerleşenler en eski Campania halkı olan Osklar. 5'inci yüzyılın sonuna doğru savaşçı bir İtalik kabilesi olan Samnitler, Campania'yı ve dolaysıyla Pompei'yi ele geçirir. Tarihte "Pompei" adı ilk defa M.Ö. 310'da II.Samnit Savaşı'nda geçer. Samnit Savaşları'nın sonunda Campania, Roma'ya bağlanır, bunun sonucunda bölgedeki kentler Roma'yla müttefik olur. Buna rağmen M.Ö. 90-89'da İtalik Savaşı'na katılan Pompei'ye Roma ağır ceza keser. Dönemin ünlü Romalı generali Sulla'nın yeğeni Publius Sulla başkanlığında "Romalı Subaylar Kolonisi" kurulur, Osk dili yerine Latince resmi dil ilan edilir. Kentin mimarisi ve kültürü kısa sürede Romalılaştırılır.

Müzedeki eserleri bu bilginin ışığı altında geziyorum. Girişte yer alan makette, kentteki çarşılar, evler, villalar, caddeler, çeşmeler, tiyatrolar canlandırılmış.

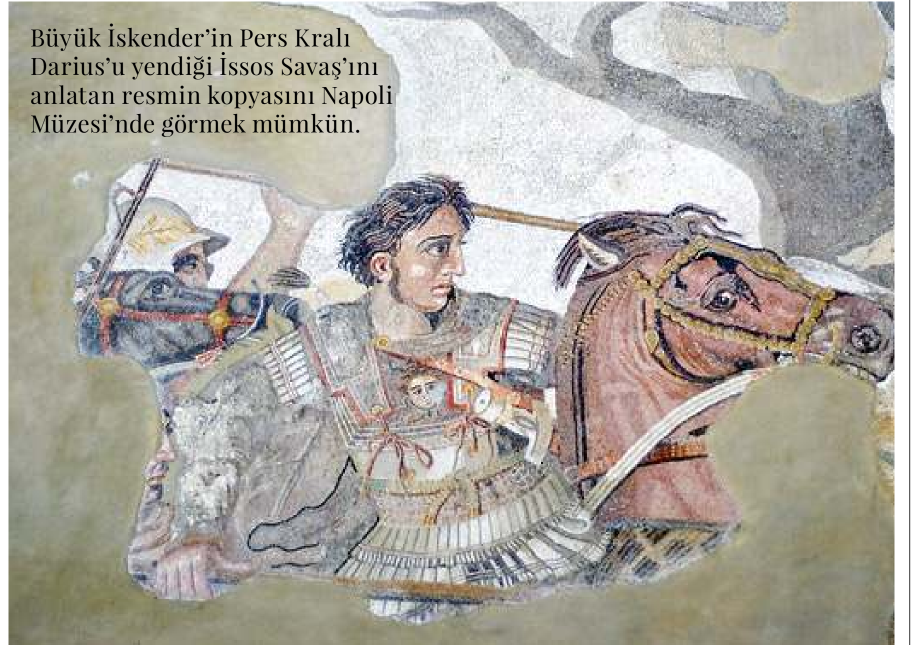
Müzede dikkat çekici bulduğum ilk eser bir duvar resmi. Faun Evi olarak adlandırılan Roma öncesi II. Samnit Dönemi'nde yapılan bu villada "İssos Çatışması" adlı resmin kopyası bulunur. Resmin aslı bugün hâlâ kayıp. Bu resim savaşın şiddetini ve her iki komutanın savaş esnasındaki yüz ifadesini günümüze taşımış. Bilindiği üzere Büyük İskender bugün İskenderun'un doğusunda yer alan İssos Bölgesi'nde, Pers Kralı III. Dara'yla (Darius) karşı karşıya gelir ve onu yener.

Salonları gezdikçe karşıma çıkan eserler beni çok şaşırttı. Daha o dönemde bir eliyle dudağına dokundurduğu kalemle, diğer elinde tuttuğu defterle adeta bir sekreter ifadesi taşıyan Pompeili kadın tablosu bugün bile pek çok sanatçının yaratamayacağı güzellikte. Dönemin saç tipi ve giysilerini de galeride yer alan tablolardan takip etmek olası.

Tiyatrodan çıkarılan mozaik panolar, masklar, evlerden çıkarılan hayvan figürlü panolar, sütunlar Pompei'deki yaşam ve zenginlik hakkında epey fikir veriyor.

Loş ışık altında sergilenen erotik objeler, heykeller ve genelevlerin duvarlarından çıkan freskler 18 yaşından aşağı olanların girmesinin yasak olduğu ayrı bölümde sergileniyor.

Henry Matthews tuttuğu günlükte ►


Büyük İskender'in Pers Kralı Darius'u yendiği İssos Savaş'ını anlatan resmin kopyasını Napoli Müzesi'nde görmek mümkün.

◄ "insanlar dışında her şey tamam, Pompei'nin sokaklarında yapılacak bir yürüyüş Roma yaşam biçimi hakkında dünyadaki tüm kitaplardan daha canlı fikir verecektir" diye yazmıştır. Yüzyıllarca lavlar altında kalan Pompei'yi Vezüv'ün gölgesi altında gri, yağmurlu bir günde gezmeye başlıyoruz. İnsanı garip bir hüzün sarıyor.

Denize doğru batı tarafındaki ana giriş olan eski (Deniz Limanı) Porta Marina Kapısı'ndan giriyoruz. Geçmişte yaklaşık 25 bin kişinin yaşadığı alanı gezmek hiç de kolay değil. Girişten hemen sonra Tempio de Apolla (Apolla Tapınağı) ve Pompei'nin en büyük binası Basilica gibi kamu binalarıyla çevrili şehrin merkezi sayılan Forum'u geziyoruz.

Kuzeye doğru yürüyüp dönemin zengin tüccarlarına ait Casa del Vettil gibi ünlü evlerini görüyoruz. Burada "Cave Canem", "Köpeğe Dikkat" mozaiği ile tanınan Casa del Poeta Tragica'yı atlamamak gerek.

Pompei'de, 5 bin kişilik açık hava tiyatrosu olan Teatro Grande ve 800 kişilik Teatro Piccola veya bilindik adıyla Odeon olmak üzere iki tiyatro bulunuyor. Her iki tiyatro da bugün sanki birazdan sanatçılar sahne alacakmış gibi eski görkemiyle duruyor. Oyunlar için gençlerin hazırlık yaptığı Agustus'un hediyesi olan Palestra da çok iyi korunmuş.

Üzerlerinde her biri diğerinden özgün çeşmelerin yer aldığı, yağmurda üzerlerinden atlamak için konulmuş taşlarla bezenmiş cadde ve sokaklar Roma Dönemi'nin tipik örneklerinden.

Kentin genelevlerin bulunduğu bölgesine yaklaştığımızda yerdeki ''Fallus'' dikkatimizi çekiyor. Rehber bunun bu cadde üzerinde ''genelev'' bulunduğunu gösteren bir simge olduğunu söylüyor. Ören yerinde en büyük ilgiyi "Lupanare-Dişi Kurtların İni" adlı genelev görüyor. İki caddenin kesişme noktasında yer alan Lupanare, genelevler içinde hem en meşhur olanı hem de en büyük ve en iyi planlanmış olanı. Adını fahişeler için kullanılan bir deyim olan ve Latince dişi kurt anlamına gelen "Lupa"dan (kadınların dişi kurt gibi uluma sesini erkeklerin takip ettiği söyleniyor) alan bu evin alt katında yer alan 10 odada duvara bitişik taş yataklar, merdiven altında ise ortak tuvalet bulunmuş. Üst katın daha imtiyazlı müşterilere ayrıldığı söyleniyor. Kente çeşitli ülkelerden gelen denizcilerle dil sorunu yaşanmaması için genelev kadınlarından talep ettikleri pozisyonu gösteren resimler genelevlerin duvarlarında yer almış. Elle pozisyonu işaret etmek yeterliymiş. Genelevlerin tümünde her biri farklı pozisyonu gösteren 120 adet resim bulunmuş. Oda kapılarının girişlerine o odada çalışan kızların Mytris, Drauc, Felicia, Nica, Mula, Rusatia gibi adlarının yazıldığını ve yanına düşülen notlarda ise uzmanlık alanlarının da belirtildiği ifade ediliyor. Pompei'de tespit edilen 25 genelevin, genelde şarap dükkanlarının üzerinde faaliyet gösterdiği saptanmış. Adeta köle gibi çalıştırılan fahişelerin çoğunluğu Yunan ve Doğu kökenliymiş.



◄ Tarihteki ilk sekreterle Pompei'de karşılaşıyorsunuz.



▼ Genelevlerin bulunduğu sokakta yerdeki Fallus sembolü dikkat çekiyor.

26 Ağustos 1979'da Vezüv'ün patlamasıyla lavlar altında kalan Pompei'den geriye kalanları, ören yerinin en özel bölümünde üzülerek görüyoruz. Burada çeşitli pozisyonlarda gördüğümüz insan ve hayvan kalıpları için özel yöntem oluşturulmuş. Ünlü İtalyan arkeolog Giuseppe Fiorelli 1860 yılında, volkanik küllerin arasında kalıp dağılan insan vücutlarının bıraktığı boşluklara çimento dökerek bunların kalıplarını çıkarma tekniğini geliştirmiş. Bugün gördüğüm taşlaşmış insan figürleri aslında bu kalıplar.

Lavlar, Pompei'nin hem şanssızlığı hem de şansı olmuş. Şanssızlık, zira kentte yaşamı bitirmiş. Şans, çünkü kenti uzun yıllar dış etkilerden korumuş. Bu sayede bugün bir Roma kentini kuşaklardan kuşağa gösteren tek örnek Pompei.

Yolunuz bir gün Pompei'ye düşerse cep telefonunuza veya müzik çalarınıza Yunan şarkıcı Nana Mouskouri'nin Almanca olarak söylediği *Serenade de Schubert*'i yükleyin ve bu parçayı dinleyerek ören yerini gezin. Schubert 31 yaşında frengiden ölür, hastalığını bilmesine karşın yaşamının son gününe kadar çalışır, üretir, adeta "inadına" yaşar. Bu sonat onun "ölümsüz eseri'' olarak nitelenir. Ben de lavların yıllarca koruduğu Pompei'nin lavların altından çıkartılıp yaşatılmasını "ölümsüzlük" olarak niteliyorum. Yolumu bir gün yine Pompei'ye düşürebilmek arzusuyla girdiğim ana kapı Porta Marina'dan çıkıp, kenti yeni ziyaretçileriyle baş başa bırakıyorum. Ⓑ



ROLEX FASTNET RACE



LES VOILES DE SAINT-TROPEZ



MAXI YACHT ROLEX CUP



ROLEX SYDNEY HOBART YACHT RACE



GIRAGLIA ROLEX CUP

EN ZORLU MACERALARIN ÜSTESİNDEN GELDİĞİNİZDE TARİH YAZARSINIZ.

Bu saat, bir tanık. Hedefe kilitlenen bir ekibin arasındaki mükemmel uyumun tanığı. Okyanuslara meydan okuyanların bileğinde hep o vardı. Sadece zamanı göstermez. Tarihi de anlatır.



OYSTER PERPETUAL YACHT-MASTER II

ROLEX